

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕН-  
НОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

---

Институт государственной службы и управления

Кафедра государственной службы и кадровой политики

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры государственной  
службы и кадровой политики

Протокол заседания от «28» августа 2019  
г. № 1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.16 Принятие и исполнение управленческих решений**

*(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*

**ПИУР**

*(краткое наименование дисциплины)*

**38.03.04 Государственное и муниципальное управление**

*(код, наименование направления подготовки)*

**Государственная и муниципальная служба**

*(направленность (профиль))*

**бакалавр**

*(квалификация)*

**очная, очно-заочная, заочная**

*(формы обучения)*

**Год набора - 2020**

Москва, 2019 г.

**Автор–составитель:**

Кандидат социологических наук, доцент кафедры государственной службы и кадровой политики Лобанов П.А.

**Заведующий кафедрой:**

И. о. заведующего кафедрой государственной службы и кадровой политики, доктор экономических наук, доцент Фотина Л.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	3
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО.....	3
3. Содержание и структура дисциплины.....	3
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	3
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	3
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	3
6.1. Основная литература.....	3
6.2. Дополнительная литература.....	3
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	3
6.4. Нормативные правовые документы.....	3
6.5. Интернет-ресурсы.....	3
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	3

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1 Дисциплина Б1.Б.16 Принятие и исполнение управленческих решений обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-2	Способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	ОПК-2.3	Способность участвовать в разработке организационно-управленческих решений в зависимости от задачи профессиональной деятельности и готовность нести ответственность за их последствия
ОПК-3	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	ОПК-3.2	Способность принимать решения о выборе оптимальной организационной структуре, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
участвовать в принятии и реализации управленческих решений, а также оценивать результаты этих решений.	ОПК-2.3	на уровне знаний: демонстрировать знание типов и методов принятия организационно-управленческих решений
		на уровне умений: оценивать последствия управленческих решений
		на уровне навыков: использовать различных методов принятия управленческих решений с учетом поставленной задачи и складывающейся ситуации
участвовать в работе	ОПК-3.2	на уровне знаний: демонстрировать знание

проектной группы по разработке организационной структуры, распределению полномочий, планировать и осуществлять мероприятия и действий по решению поставленных задач		сущности и особенностей управления человеческими ресурсами
		на уровне умений: обосновывать выбор оптимальной стратегии управления человеческими ресурсами
		на уровне навыков: участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость Б1.Б.16 Принятие и исполнение управленческих решений составляет 3 зачётные единицы, 108 часов. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 36 часов: лекции – 18 часов, практические занятия – 18 часов. Самостоятельная работа составляет 36 часов.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.16 Принятие и исполнение управленческих решений предусмотрена на 3 курсе, в 6 семестре.

Дисциплина Б1.Б.16 Принятие и исполнение управленческих решений относится к дисциплинам обязательной части программы Блока 1. «Дисциплины (модули)».

В содержательном плане дисциплина реализуется после изучения Б1.Б.22 Теория управления (1 семестр), Б1.Б.14 Система государственного и муниципального управления (2,3 семестры).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

## 3. Содержание и структура дисциплины

### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Всего	Объем дисциплины , час.				СР	Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Основы методологии и теории разработки государственных решений. Предназначение теории разработки управленческих решений как научной дисциплины.	12	2		2		8	О, Д
Тема 2	Методы и технологии разработки управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.	15	4		4		7	О, Д
Тема 3	Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации государственных управленческих решений.	15	4		4		7	О, Д
Тема 4	Качество, контроль и ответственность в процессе разработки и реализации государственных решений.	15	4		4		7	О, Р, Д
Тема 5	Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия государственных решений.	15	4		4		7	О, Д, Т
Промежуточная аттестация		36						экзамен
Всего:		0	18		18		36	

Примечание: формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Д), реферат (Р), тестирование (Т).

## **Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Основы методологии и теории разработки государственных решений. Предназначение теории разработки управленческих решений как научной дисциплины.**

Понятие решения, управленческого решения, государственного решения, политического решения, административного решения, лицо принимающее решение (ЛПР). Ценности цели, проблемы (факторы), задачи.

3 парадигмы принятия решений. Процесс подготовки управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления. 3-х, 6-ти этапные схемы Саймона, 8-этапная циклическая схема, общая 12-этапная схема разработки и принятия управленческих решений.

Общее планирование. Формы разработки. Формы реализации. Классификация и типология управленческих решений.

### **Тема 2. Методы и технологии разработки управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.**

Методологические основы разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления. Общие подходы к управлению: процессный, ситуационный, системный. Системный подход. Миссия организации. Целевая ориентация. Цель. Постановка по SMART(ER). Целевые технологии (ЦТ). Разработка, оценка, анализ и выбор возможных альтернатив. Алгоритмические, активизирующие, экспертные, эвристические методы. Метод сценариев. Дерево решений.

### **Тема 3. Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации государственных управленческих решений.**

Роль человеческого фактора в процессе подготовки государственных решений. Основы коммуникации руководителя и подчиненного. Планирование. Централизация и децентрализация процесса разработки решений. Постановка целей и делегирование полномочий подчиненным. Процедурный характер выбора управленческого решения и его измерение. Эффективное проведение совещаний (традиционных и IT-виртуальных). Модели руководства. Управленческие навыки эффективного руководителя. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации государственного решения.

### **Тема 4. Качество, контроль и ответственность в процессе разработки и реализации государственных решений.**

Управленческое решение как инструмент изменений в функционировании и развитии государственных организаций. Качество и эффективность УГР. Многокритериальные системы оценки и требования к критериям. Системы качества ISO900X. Матрица распределения компетенций KPI (Key Performance Indicators). Количественные и качественные экспертные оценки. Риски реализации государственных решений. Мониторинг и контроль. Контроль и ответственность при реализации государственных решений. Этапы процесса контроля. Установление норм, Методы контроля и механизм его осуществления.

### **Тема 5. Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия государственных решений.**

Информация как исходная категория информационно-аналитической деятельности.

Информационная структура управленческого решения. Роль информации и информационных технологий в процессе разработки и принятия государственных решений. Применение Excel.

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.16 Принятие и исполнение управленческих решений используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Формы (методы) текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Основы методологии и теории разработки государственных решений. Предназначение теории разработки управленческих решений как научной дисциплины.	опрос, доклад
Тема 2.	Методы и технологии разработки управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.	опрос, доклад
Тема 3.	Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации государственных управленческих решений.	опрос, доклад
Тема 4.	Качество, контроль и ответственность в процессе разработки и реализации государственных решений.	опрос, реферат, доклад
Тема 5	Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия государственных решений.	опрос, доклад, тестирование

4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и решению типовых заданий.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- выступление с докладами и рефератами по предлагаемым темам,
- участие в обсуждении докладов и рефератов,
- количество правильных ответов при тестировании.

Критерии оценивания доклада:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, выступления с докладами, участия в обсуждениях докладов других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, защиты реферата, правильность ответов при тестировании.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждаются на заседании кафедры.

*Вопросы для подготовки к опросам:*

**Тема 1. Основы методологии и теории разработки государственных решений. Предназначение теории разработки управленческих решений как научной дисциплины**

1. Предназначение теории разработки управленческих решений как научной дисциплины.
2. Понятие решения, управленческого решения, государственного решения, политического решения, административного решения, лицо принимающее решение (ЛПР).
3. Ценности цели, проблемы (факторы), задачи.
4. 3 парадигмы принятия решений.
5. Процесс подготовки управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления.
6. 3-х, 6-ти этапные схемы Саймона, 8-ми этапная циклическая схема, общая 12-этапная схема разработки и принятия управленческих решений.
7. Общее планирование.
8. Формы разработки.
9. Формы реализации. Классификация и типология управленческих решений.

**Тема 2. Методы и технологии разработки управленческих решений в органах государственного и муниципального управления**

1. Методологические основы разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
2. Общие подходы к управлению: процессный, ситуационный, системный.
3. Системный подход.
4. Миссия организации. Целевая ориентация.
5. Цель. Постановка по SMART(ER).
6. Целевые технологии (ЦТ).
7. Разработка, оценка, анализ и выбор возможных альтернатив.
8. Алгоритмические, активизирующие, экспертные, эвристические методы.
9. Метод сценариев.
10. Дерево решений.

**Тема 3. Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации государственных управленческих решений**

1. Роль человеческого фактора в процессе подготовки государственных решений.
2. Основы коммуникации руководителя и подчиненного.
3. Планирование.
4. Централизация и децентрализация процесса разработки решений.
5. Постановка целей и делегирование полномочий подчиненным.
6. Процедурный характер выбора управленческого решения и его измерение.
7. Эффективное проведение совещаний (традиционных и IT-виртуальных).
8. Модели руководства.
9. Управленческие навыки эффективного руководителя.
10. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения.



11. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации государственного решения.

#### **Тема 4. Качество, контроль и ответственность в процессе разработки и реализации государственных решений**

1. Управленческое решение как инструмент изменений в функционировании и развитии государственных организаций.
2. Качество и эффективность УГР.
3. Многокритериальные системы оценки и требования к критериям.
4. Системы качества ISO900X.
5. Матрица распределения компетенций KPI (Key Performance Indicators).
6. Количественные и качественные экспертные оценки.
7. Риски реализации государственных решений.
8. Мониторинг и контроль.
9. Контроль и ответственность при реализации государственных решений.
10. Этапы процесса контроля.
11. Установление норм,
12. Методы контроля и механизм его осуществления.

#### **Тема 5. Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия государственных решений**

1. Информация как исходная категория информационно-аналитической деятельности.
2. Информационная структура управленческого решения.
3. Роль информации и информационных технологий в процессе разработки и принятия государственных решений.
4. Применение Excel.

*Примеры тестовых заданий:*

1. Этапы рационального решения проблемы.

Задание. Вставьте недостающие элементы.

Диагноз \_\_\_\_ (чего?) \_\_\_\_

Формулировка \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ для принятия решения

Выявление возможных \_\_\_\_\_ решения проблемы

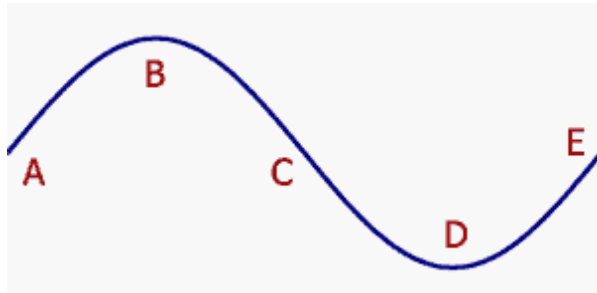
Оценка \_\_\_\_\_

Окончательный выбор пути решения проблемы

Принятие решения: 1) \_\_\_\_\_; 2) \_\_\_\_\_; 3) \_\_\_\_\_

Оценка \_\_\_\_\_

- 2.



Попробуйте описать дальнейшие действия руководителя, если компания находится...

на стадии развития «В»

на стадии «С»

на стадии «D»

3. Важнейшей характеристикой процесса подготовки, принятия и реализации управленческого решения является последовательное снятие неопределенности на всех этапах.

Каким обстоятельством НЕ вызвана неопределенность?  
 неполнотой и нечеткостью информации, поступающей из внешней среды;  
 сложностью внутренней среды организации;  
 неопределенностью целей управления;  
 ограниченной способностью ЛПР воспринимать и перерабатывать поступающую информацию.

4. Каким требованиям должно отвечать решение:

- а) обоснованность
- б) четкость формулировок
- в) своевременность и эффективность
- г) реальная осуществимость
- д) всем выше перечисленным

5. Какой метод является базовым для данного курса:

- а) рациональное решение
- б) культурологический анализ
- в) принятие решений в условиях неопределенности
- г) принятие решений в условиях определенности
- д) многокритериального выбора

6. Какой этап не входит в процесс разработки управленческого решения:

- а) постановка задач
- б) разработка вариантов решения
- в) выбор варианта
- г) организация выполнения решения и его оценка
- д) мотивация результатов решения

7. Какие подэтапы включает этап разработки вариантов решения:

- а) формулирование требований и ограничений
- б) оценка возможных последствий
- в) сбор необходимой информации
- г) определение критериев выбора
- д) разработка возможных вариантов решений

8. Какие требования надо учитывать в процессе выявления и ограничения альтернатив:

- а) взаимоисключаемость элементов
- б) количество альтернатив
- в) обеспечение одних и тех же условий описания альтернатив
- г) полнота совокупности альтернатив
- д) соответствие альтернатив цели

9. Какие этапы можно выделить в сравнительном анализе полезности альтернатив:

- а) анализ зависимости компонентов целевой системы от результатов реализации альтернатив
- б) количественная оценка альтернатив

- в) анализ соответствия альтернатив цели
- г) комплексная оценка полезности альтернатив
- д) качественная оценка альтернатив

10. Какие методы используются для учета факторов неопределенности и риска:

- а) расчет устойчивости
- б) корректировка параметров решения
- в) формализованное описание неопределенности
- г) увеличение качества

11. Как оценивается эффективность управленческого решения:

- а) степенью достижения результата на единицу затрат
- б) сокращением капиталовложений
- в) уменьшением затрат
- г) уменьшением времени
- д) уменьшением качества

12. Какие понятия являются объективными:

- а) риск
- б) вероятность риска
- в) определенность
- г) количество неопределенностей
- д) неопределенность

13. Какой подход к оценке эффективности управленческих решений предусматривает анализ ретроспективы и прогноз:

- а) ситуационный
- б) динамический
- в) функциональный
- г) системный
- д) маркетинговый

14. При принятии решений в условиях неопределенности применяются:

- а) детерминированные методы
- б) стратегические игры
- в) морфологический анализ

15. Дерево решений – это

- а) схематичное представление процесса
- б) организационная структура
- в) средство передачи информации
- г) инструмент контроля качества решений
- д) метод принятия решений

16. Казуальное моделирование – это

- а) интуитивное
- б) имитационное
- в) причинно-следственное
- г) простое
- д) сложное

17. Определите последовательную реализацию этапов процесса принятия решений:

- а) диагноз проблемы
- б) оценка альтернатив
- в) формулировка ограничений и критериев для принятия решений
- г) выявление альтернатив
- д) окончательный выбор

18. Определить критерий приемлемости управленческого решения:

- а) заранее определенные параметры, которым должно удовлетворять управленческое решение
- б) показатель, характеризующий его достоверность
- в) самая длинная последовательность событий при выполнении проекта

19. Решение – это

- а) оценка альтернативы
- б) выбор альтернативы
- в) определение альтернативы
- г) диагностика проблемы
- д) все вышеперечисленное

20. Выбор, обусловленный знаниями, выведенными из накопленного опыта – это

- а) запрограммированное решение
- б) организационное решение
- в) рациональное решение
- г) незапрограммированное решение
- д) решение, основанное на суждении

21. Цель управленческого решения – это

- а) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам
- б) определение миссии организации
- в) проверка и контроль служащих
- г) минимизация издержек

22. При принятии управленческих решений могут встречаться ситуации, в которых альтернативы отсутствуют

- А) верное утверждение
- Б) ошибочное утверждение

23. На месте пропусков вставьте слова, которые по смыслу должны там находиться.

Организация разработки управленческого решения предполагает (1)\_\_\_\_\_ деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в (2)\_\_\_\_\_ разработки решения. Организация осуществляется посредством (3)\_\_\_\_\_, нормативов, организационных (4)\_\_\_\_\_, инструкций, ответственности.

24. На месте пропусков вставьте слова, которые по смыслу должны там находиться.

Принятию решения предшествуют несколько этапов:

- выбор оптимальной (1)\_\_\_\_\_ из их множеств; (альтернативы)
- возникновение (2)\_\_\_\_\_, по которым необходимо принять решение; (проблем)
- выбор (3)\_\_\_\_\_, по которым будет принято решение; (критериев)
- утверждение (принятие) решения;
- организация работ по (4)\_\_\_\_\_ решения – обратная связь (реализации)

разработка и формулировка (5)\_\_\_\_\_; (альтернатив)

25. Расставьте этапы принятия решения (из предыдущего вопроса) в нужной последовательности:

возникновение (1)\_\_\_\_\_, по которым необходимо принять решение; (проблем)  
 выбор (2)\_\_\_\_\_, по которым будет принято решение; (критериев)  
 разработка и формулировка (3)\_\_\_\_\_; (альтернатив)  
 выбор оптимальной (4)\_\_\_\_\_ из их множеств; (альтернативы)  
 утверждение (принятие) решения;  
 организация работ по (5)\_\_\_\_\_ решения – обратная связь (реализации)

26. Выберите правильный вариант.

Как правильно расшифровывается понятие SWOT-анализ:

Сила, слабость, возможности, угрозы;

Сила, стабильность, возможности, угрозы;

Стабильность, слабость, альтернативы, угрозы;

Сила, слабость, эффективность, угрозы.

27. Сопоставьте фразу и ее автора.

В рамках одной из лекций «Принятие решений в логике концепции “обучающихся организаций”», прозвучали следующие фразы:

«Мы понимаем, что единственное конкурентное преимущество компании будущего – это способность ее менеджеров учиться быстрее, чем их конкуренты»;

«Чтобы сделать процесс глубинных изменений устойчивым, необходимо фундаментально изменить мышление»;

«Наша стратегия подчинена базовому соображению: конечным источником конкурентного превосходства являются желание и способность организации постоянно учиться и быстро преобразовывать новые знания в действия»;

«Людам нравится получать удовольствие от работы».

Э. Деминг;

Д. Уэйч;

А. Гейз;

П. Сенге

*Примерные темы докладов (рефератов):*

1. Виды управленческих решений в системе государственного управления.
2. Особенности принятия решений в процессе управления муниципальной собственностью.
3. Факторы качества управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
4. Государственное управление инновационным развитием: ценности, цели, проблемы и задачи.
5. Особенности и этапы разработки государственных программ
6. Оценочные системы и многокритериальный выбор.
7. Исследование организационных и социально-психологических основ разработки и реализации государственных решений.
8. Выбор и анализ альтернатив в процессе принятия решений.
9. Стратегические решения: технология разработки и механизмы реализации.
10. Модели и методы принятия решений в государственных организациях.
11. Ценностная и целевая ориентация государственных решений.
12. Проблемно-ориентированный подход в принятии государственных решений.

13. Исследование внешней среды и ее влияния на реализацию управленческих решений в государственном и муниципальном управлении.
14. Особенности разработки управленческих решений в условиях определенности.
15. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
16. Организация и контроль исполнения государственных решений.
17. Прогнозирование и планирование при разработке государственных решений.
18. Оптимизация государственных решений.
19. Оценка эффективности государственных решений.
20. Организационное обеспечение разработки и принятия управленческих решений в органах государственной власти и управления.
21. Роль информационных технологий в процессе разработки и принятия государственных решений.
22. Организационная культура принятия управленческих решений.
23. Системный подход в принятии государственных решений.
24. Методическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.
25. Обеспечение кадровой безопасности разрабатываемых государственных решений.
26. Система контроля качества государственных решений.
27. Анализ процессов самоорганизации на формирование управленческих решений.
28. Управленческие решения направленные на повышение эффективности расходования бюджетных средств.
29. Управленческие решения, направленные на эффективное управление государственной собственностью.
30. Оценка эффективности управленческих решений при реализации инвестиционных проектов.
31. Этапы ситуационного анализа и метод сценариев.

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

##### 4.3.1. Формируемые компетенции с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-2	Способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	ОПК-2.3	Способность участвовать в разработке организационно-управленческие решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности и готовность нести ответственность за их последствия
ОПК-3	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке	ОПК-3.2	Способность принимать решения о выборе оптимальной организационной структуре, распределять и де-

	стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия		легировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
--	--	--	---

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК-2.3 Способность участвовать в разработке организационно-управленческих решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности и готовность нести ответственность за их последствия	Опирается на правовые и экономические знания при принятии организационно-управленческих решений Предлагает несколько методов принятия организационно-управленческих решений	Полно использует правовые и экономические знания при принятии организационно-управленческих решений Использует различные методы принятия организационно-управленческих решений для профессиональной задачи.
ОПК-3.2 Способность принимать решения о выборе оптимальной организационной структуре, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Обосновывает выбор оптимальной организационной структуры Распределяет и делегирует полномочия в рамках подготовки и проведения мероприятий между субъектами управления.	Всесторонне и аргументированно выбирает оптимальную организационную структуру в зависимости от целей организации Определены сферы ответственности субъектов управления в процессе проведения мероприятий

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства

Вопросы к экзамену:

1. Общая методология разработки управленческих решений.
2. Управленческое решение как процесс и явление.
3. Сущностные характеристики управленческого решения и ЛПР.
4. Формы разработки управленческого решения.
5. Формы реализации управленческого решения.
6. Классификация проблем, проблемная ситуация, декомпозиция проблем.
7. Табличные и графические способы представления проблем.
8. Основные парадигмы принятия решений.
9. Классическая 3-х этапная модель принятия решений Г.Саймона: достоинства и недостатки.
10. Циклическая модель принятия решений: достоинства и недостатки.
11. Общая 12-и этапная модель принятия решений.
12. Процессный, системный и ситуационный подходы разработки управленческих решений.
13. Понятие и признаки государственного решения.
14. График непредсказуемости результатов решений.
15. Сущность государственных решений: социальная, экономическая, организационная, правовая, технологическая.
16. Системный подход к управленческим решениям.
17. Синергия и эмерджентность.
18. Социально-психологические основы принятия управленческих решений.

19. Целевая ориентация управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.
20. Метод постановки целей SMART.
21. Инициативно-целевая технология разработки и принятия государственных решений.
22. Программно-целевая технология разработки и принятия государственных решений.
23. Регламентная технология разработки и принятия государственных решений.
24. Процессорные технологии разработки и принятия государственных решений.
25. Разработка и принятие государственных решений в условиях ограниченной определенности, неопределенности и риска.
26. SWOT-анализ в разработке государственных решений.
27. Основные управленческие навыки ЛПР.
28. Этапы процесса планирования.
29. Алгоритмические и активизирующие методы при анализе альтернатив.
30. Экспертные и эвристические методы при анализе альтернатив.
31. Метод сценариев и дерева решений.
32. Понятие оптимального решения и оптимизация управленческих решений.
33. Качество и эффективность государственных решений.
34. Контроль и ответственность при реализации государственных решений.
35. Признаки оценки информации: объем, достоверность, насыщенность, ценность.
36. Целевая ориентация.
37. Постановка целей по SMART(ER).
38. Целевые технологии (ЦТ).
39. Централизация и децентрализация процесса разработки решений.
40. Постановка целей и делегирование полномочий подчиненным.
41. Процедурный характер выбора управленческого решения и его измерение.
42. Эффективное проведение совещаний (традиционных и IT-виртуальных).
43. Модели руководства.
44. Управленческие навыки эффективного руководителя.
45. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения.
46. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации государственного решения.
47. Качество и эффективность УГР.
48. Системы качества ISO900X.
49. Матрица распределения компетенций KPI (Key Performance Indicators).
50. Информация как исходная категория информационно-аналитической деятельности.
51. Информационная структура управленческого решения.
52. Роль информации и информационных технологий в процессе разработки и принятия государственных решений.
53. Применение Excel.

#### Типовые задания

##### Задание 1.

Некто X, незаменимый на посту менеджера завода, но не подходящий для продвижения выше. Под его началом, однако, работает некий Y, отличный работник, из тех, кто “далеко пойдет” – только куда? Он не может подняться по служебной лестнице в обход X – ему просто не найдется работы, даже если компания позволит ему нарушить



субординацию и “перескочить” через голову шефа. Чтобы не лишать Y перспективы, руководство повышает X в должности и назначает его особым советником при менеджере по производству, вменив ему в обязанность контроль за поставкой инструментов. Y же становится менеджером завода. Но у X достаточно опыта, чтобы найти себе занятие на новой должности; вскоре в его офис начинает поступать лавина корреспонденции. После того как он наконец уходит на пенсию, приходится брать нового многообещающего молодого сотрудника – Y II, чтобы он навел порядок в оставшихся после X делах. Поскольку это действительно толковый молодой человек, он довольно быстро превращает в настоящую работу то, что изначально было ничем иным, как простым способом решить проблему кадров. И когда возникает необходимость что-то сделать для следующего “X” (а таких сотрудников, как это ни печально, всегда с избытком), приходится создавать новую должность; на этот раз изобретается пост “координатора”. И вот в компании уже два новых уровня, и оба вскоре становятся “важными”, а со временем еще и освященными традицией.

**Задание:**

Как бы вы сформулировали суть управленческой проблемы? Какие рекомендации вы могли бы дать на основании этой статьи? Предложите альтернативные варианты решения проблемы.

### **Задание 2.**

Фирма XXX, чей бизнес - продажа искусственного камня, разрабатывает маркетинговые инструменты борьбы с откатами. Как объяснил генеральный директор XXX, его компания вынуждена общаться с конечными потребителями (покупателями дорогой загородной недвижимости, для строительства которой применяется искусственный камень) через многочисленных посредников - архитекторов, строителей, дизайнеров. Последние, как утверждает директор XXX, «зачастую выбирают материал, ориентируясь не на его красоту и практичность, а на размер отката».

### **Задание 3.**

Группа компаний УУУ. продавец товаров для детей, разработала новую розничную концепцию сети совместно с международным брендинговым агентством.

В основу концепции легли исследования, проведенные специалистами компании. Маркетологи выявили ряд особенностей детского потребительского поведения. В частности, то что дети значительно меньше, чем взрослые, лояльны к брендам, поэтому для завоевания этой аудитории требуются большие усилия. Вывод, к которому пришли исследователи, - ребенок все больше влияет на предпочтения родителей, и его необходимо вовлекать в процесс покупки. Поэтому маркетинговые программы в магазинах нового формата будут направлены в основном на детей, а не на их родителей, как раньше.

Компания рассчитывает, что новая концепция позволит значительно повысить эффективность торговли. «В российских сетях только 13-17% посетителей магазинов становятся покупателями - это низкий результат по сравнению с западными сетями, - комментирует директор по маркетингу УУУ. - За счет внедрения новой концепции мы надеемся поднять этот показатель минимум на 10%».

Решение усовершенствовать технологии торговли УУУ принял своевременно. Конкуренция на рынке стала ужесточаться, причем не только благодаря увеличению числа компаний, для которых продажа детских товаров - основной бизнес. Серьезное давление на рынок оказывают аптечные сети: в их ассортименте все большую долю занимают средства по уходу за детьми, детское питание и прочее. К тому же последнее время производители многих «взрослых» брендов уделяют повышенное внимание детской аудитории. Наконец сами дети, особенно среднего и старшего школьного возраста переключаются на магазины для взрослых.

### **Задание 4.**

Мировой производитель косметики и бытовой химии ZZZ намерен увеличить число своих покупателей минимум на 1 млрд. Расширение аудитории должно произойти

за счет женщин из развивающихся стран Пока ежегодный объем продаж компании на таких рынках со составляет 20 млрд долларов, или 26% от общей выручки. По этому показателю ZZZ значительно уступает своим конкурентам, у которых на развивающиеся страны приходится не меньше 40% продаж.

Работа с покупателями в таких странах имеет свою специфику: многие из них привыкли обслуживаться в небольших семейных магазинах. Еще несколько лет назад аналитики в один голос говорили о том, что независимые магазины постепенно вымрут под натиском крупных ритейлеров, которые все больше распространяют свое влияние на рынки развивающихся стран. Однако эти прогнозы, похоже, сбудутся нескоро.

Менеджмент ZZZ уверен, что путь на рынки развивающихся стран лежит исключительно через освоение мелкой розницы. По оценкам компании, в мире около 20 млн мелких торговых точек, однако продукция ZZZ пока продается только в 2,5 млн. Иными словами, данный канал сбыта ZZZ освоила на 12,5%. Неудивительно, что значительные силы корпорации сейчас направлены на исправление этого недочета.

Однако работа с мелкими торговцами связана с целым рядом сложностей. Главное зло для мерчендайзеров из ZZZ -то, что владельцы этих магазинов не считают продукцию компании приоритетной частью ассортимента, поскольку на бытовую химию у них приходится не больше 10% продаж. Стремясь оптимизировать торговое пространство, они прячут шампуни и стиральные порошки под прилавки и вынимают их оттуда только по требованию покупателей.

#### Шкала оценивания.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.
16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
6-15	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при от-

	вете отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «неудовлетворительно» если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «удовлетворительно» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 65 баллов;
- оценка «хорошо» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 66 до 75 баллов;
- оценка «отлично» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 76 до 100 баллов;
- 100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

#### 4.4. Методические материалы

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

#### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

*Методические указания по самостоятельной подготовке к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа:*

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

*Вопросы для самостоятельной подготовки (самопроверки):*

1. Ценности цели, проблемы (факторы), задачи.
2. Процесс подготовки управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления.

3. Общее планирование. Формы разработки. Формы реализации. Классификация и типология управленческих решений.

4. Методологические основы разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.

5. Общие подходы к управлению: процессный, ситуационный, системный.

6. Системный подход.

7. Миссия организации.

8. Целевая ориентация.

9. Разработка, оценка, анализ и выбор возможных альтернатив.

10. Алгоритмические, активизирующие, экспертные, эвристические методы.

11. Метод сценариев.

12. Роль человеческого фактора в процессе подготовки государственных решений.

13. Основы коммуникации руководителя и подчиненного.

14. Процедурный характер выбора управленческого решения и его измерение.

15. Эффективное проведение совещаний (традиционных и IT-виртуальных).

16. Управленческие навыки эффективного руководителя.

17. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения.

18. Многокритериальные системы оценки и требования к критериям.

19. Риски реализации государственных решений.

20. Информация как исходная категория информационно-аналитической деятельности.

21. Информационная структура управленческого решения.

*Методические рекомендации по подготовке доклада*

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:

– указывается тема и цель доклада;

– обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.

2. Основное содержание доклада:

– последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

3. Заключение:

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

Контроль самостоятельной работы осуществляется в рамках опросов по темам, предусмотренным рабочей программой дисциплины.

*Методические рекомендации по написанию реферата:*

Реферат является самостоятельной практической работой обучающихся. Он призван определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины.

Текст работы должен быть написан в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, главы, заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы. Подразделы глав с новой страницы не начинаются.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно. Номер включает номер главы и номер рисунка/таблицы в данной главе.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со

страницы с оглавлением, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы справа. На страницах с приложениями номера не ставятся, и в оглавление они не выносятся. В оглавлении указывается только номер первого листа первого приложения.

#### *Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий*

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного или правильных ответов.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос.

Критерии оценки выполненных студентами тестов определяются преподавателем самостоятельно. Рекомендуются следующие критерии оценки:

1. 85% – 100% правильных ответов – «отлично»;
2. 66% – 84% правильных ответов – «хорошо»;
3. 50% – 65% правильных ответов – «удовлетворительно»;
4. менее 50% правильных ответов – «неудовлетворительно».

При подведении итогов по выполненной работе рекомендуется проанализировать допущенные ошибки, прокомментировать имеющиеся в тестах неправильные ответы.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Соловьев А.И. Принятие государственных решений : учебное пособие : рекомендовано УМО... / А. И. Соловьев ; МГУ им. М.В. Ломоносова. - 2-е издание, переработанное и дополненное. М. : Кнорус 2013 [http://www.biblio-online.ru/thematic/?8&id=urait.content.2F8979C5-7175-458B-91CC-EC45270AECF0&type=c\\_pub](http://www.biblio-online.ru/thematic/?8&id=urait.content.2F8979C5-7175-458B-91CC-EC45270AECF0&type=c_pub)
2. Бусов В.И. Управленческие решения. Учебник для академического бакалавриата М.: Юрайт 2015 [http://www.biblio-online.ru/thematic/?8&id=urait.content.2F8979C5-7175-458B-91CC-EC45270AECF0&type=c\\_pub](http://www.biblio-online.ru/thematic/?8&id=urait.content.2F8979C5-7175-458B-91CC-EC45270AECF0&type=c_pub)
3. Правовые акты: антикоррупционный анализ : научно-практическое пособие / И. С. Власов [и др.] ; отв. ред. Ю. А. Тихомиров, Т. Я. Хабриева, В. Н. Найдено ; Ин-т законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ, Научно-Исследовательский центр ФСБ России. М. : Волтерс Клувер 2013 2

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Зак, Ю. А. Принятие многокритериальных решений / Ю. А. Зак. М. : Экономика 2011
2. Антикоррупционная экспертиза нормативных правовых актов: становление, опыт, перспективы / В. Н. Южаков [и др.] ; под ред. В. Н. Южакова ; РАНХиГС при Президенте РФ. М. : Дело 2014

3. Шаститко А. Е. Экономические эффекты ошибок в правоприменении и правоустановлении / А. Е. Шаститко ; РАНХиГС при Президенте РФ, Центр исследований конкуренции и экономического регулирования. М. : Дело 2013

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Агапов, В. С. Социально-психологические детерминанты креативной компетентности студентов : монография / Агапов, Валерий Сергеевич, Давлетова, Рада Уеловна. - М. : Макеев Игорь Вячеславович, 2016. - 163 с.
2. Модель позиционного обучения студентов [Электронный ресурс]: теоретические основы и методические рекомендации/ И.Б. Шиян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский городской педагогический университет, 2012.— 152 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/27375.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Социально-психологические аспекты формирования культуры самообучающейся организации / А. Я. Николаев [и др.] // Вопросы психологии. - 2014. - № 6. - С. 44-52.

### **6.4. Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации.
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации.
3. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации"

### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. <http://www.kremlin.ru> - официальный сайт Президента Российской Федерации;
2. <http://правительство.рф> - официальный сайт Правительства Российской Федерации;
3. <http://www.government.ru> – Правительство Российской Федерации.
4. <http://www.economy.gov.ru/> - официальный сайт Министерства экономического развития российской Федерации;
5. <http://gks.ru> – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации;
6. <http://programs.gov.ru> - Портал государственных программ Российской Федерации.
7. <http://rusrand.ru/> - Центр научной политической мысли и идеологии.

### **6.6. Иные источники**

1. Гарина Е.П. Антикризисное управление: учебник для вузов. – Ростов н/Д: Феникс, 2011. – 352 с.
2. Захаров В.Я. и др. Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.Я. Захаров [и др.]. – Электрон. текстовые. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 304 с. – Электронный ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/7034>
3. Эдвардс Деминг. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 418 с. – Электронный ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/4205>
1. Бадалян Л.Г. История. Кризисы. Перспективы: новый взгляд на прошлое и будущее. – М.: ЛИБРОКОМ, 2010.
2. Василенко Л.А. Менеджмент социальных инноваций: управление будущим // Государственная служба. – 2011. – № 3. – С. 70–74.
3. Карпичев В.С. Воспоминание о будущем. Незведанные тропы управления.

Авторская антология. 2-е изд. – М., 2013. – 266 с.

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSC 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.