

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

---

Институт государственной службы и управления

Кафедра зарубежного регионоведения и международного сотрудничества

УТВЕРЖДЕНА  
решением кафедры зарубежного  
регионоведения и международного  
сотрудничества  
Протокол от «05» сентября 2016 г. № 1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.22 Принятие и исполнение управленческих решений

---

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

ПИСР

---

*(краткое наименование дисциплины)*

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

---

*(код, наименование направления подготовки)*

Политика и право (российско-испанская программа с углубленным изучением  
иностраннных языков)

---

*(направленность (профиль))*

бакалавр

---

*(квалификация)*

очная

---

*(форма обучения)*

Год набора - 2016

Москва, 2016 г.

**Автор—составитель:**

Доцент, кандидат философских наук, доцент Москалев И.Е.

**Заведующий кафедрой**

Заведующий кафедрой зарубежного регионоведения и международного сотрудничества, доктор социологических наук Комлева В.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	18
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	20
6.1. Основная литература.....	20
6.2. Дополнительная литература.....	20
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	20
6.4. Нормативные, правовые документы.....	21
6.5. Интернет-ресурсы.....	21
6.6. Иные источники.....	21
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	21

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

1.1 Дисциплина Б1.Б.22 Принятие и исполнение управленческих решений обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-2	пособность разрабатывать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС-2.1	Способность в рамках проектной деятельности разрабатывать управленческие решения и нести ответственность за их исполнения
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 разрабатывать собственные организационно-управленческие решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности и готовность нести ответственность за их последствия с позиции социальной значимости
ОПК ОС-8	Умением применения законодательства о противодействии коррупции в профессиональной деятельности, в том числе, и использования мер профилактики коррупции, методов выявления, а также минимизации и (или) ликвидации их последствий	ОПК ОС-8.1	Умение применения законодательства о противодействии коррупции в профессиональной деятельности

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
разрабатывать и реализовывать управленческие решения контролировать качество	ОПК-2.3	на уровне знаний: определены различные методы принятия организационно-управленческих решений для одной профессиональной задачи. Определяет взаимосвязь различных методов принятия

управленческих решений и осуществление административных процессов		<p>управленческих решений; оценивает возможные последствия организационно-управленческих решений с позиции социальной значимости; определена взаимосвязь различных методов принятия организационно-управленческих решений.</p> <p>на уровне умений: Предлагает эффективные методы принятия организационно-управленческих решений</p> <p>на уровне навыков: Разработан подход к принятию управленческого решения с учетом общепринятых методов, экономических и правовых знаний и оценки последствий.</p>
участвовать в подготовке обзоров и аналитических материалов по вопросам развития государственной службы, кадровой политики, управления человеческими ресурсами, применения кадровых технологий в процессе прохождения государственной и муниципальной службы, реализации антикоррупционных механизмов в органах публичной власти с целью выработки эффективных управленческих решений, программ развития государственных или общественных институтов	ОПК ОС-8.1	<p>на уровне знаний: знает методы разработки государственные решения на основе применения современных моделей управления и принятия государственных решений; определяет правоприменение антикоррупционного законодательства; Определяет вопросы и сферы правоприменения антикоррупционного законодательства.</p> <p>на уровне умений: Разрабатывает государственные решения на основе применения современных моделей управления и принятия государственных решений с учетом требований антикоррупционного законодательства</p> <p>на уровне навыков: Использует методы оценки эффективности профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих с учетом требований антикоррупционного законодательства</p>
	УК ОС-2.1	<p>на уровне знаний: знает основы разработки и принятия управленческого решения; демонстрирует знание методов достижения качества принимаемых управленческих решений</p> <p>на уровне умений: определяет систему контроля исполнения управленческого решения; определяет факторы, повышающие эффективность управленческих решений; эффективно использует технологии разработки, принятия и реализации качественных управленческих решений</p> <p>на уровне навыков: самостоятельно пользуется методами анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческих решений</p>

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

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость Б1.Б.22 Принятие и исполнение управленческих решений составляет 3 зачётные единицы, 108 часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем

составляет 54 часов: лекционные занятия – 18 часов, практические занятия – 36 часов. Самостоятельная работа составляет 18 часов.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.22 Принятие и исполнение управленческих решений предусмотрена на 2 курсе в 3 семестре.

Дисциплина Б1.Б.22 Принятие и исполнение управленческих решений входит в Блок 1 «Дисциплины»

В содержательном плане дисциплина опирается на Б1.Б.16. Теория управления (1 семестр), Б1.Б.17. Система государственного и муниципального управления (2 семестр), Б1.Б.27. Введение в профессиональную деятельность (1 семестр).

Достижение планируемых результатов обучения служит основой для Б1.Б.20 Этика государственной и муниципальной службы (7 семестр), Б1.Б.23 Противодействие коррупции (8 семестр), Б1.Б.19 Прогнозирование и планирование (7 семестр), Б1.Б.21 Управление человеческими ресурсами (8 семестр).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом по очной форме обучения – экзамен (3 семестр).

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ/	КСР		
Тема 1	Основы методологии и теории разработки управленческих решений. Методы и технологии разработки управленческих решений в органах государственного и муниципального управления	18	4		8		6	О
Тема 2	Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений.	18	4		8		6	О
Тема 3	Качество, контроль и ответственность в процессе разработки и реализации управленческих решений.	18	4		10		4	О
Тема 4	Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия управленческих решений:	18	6		10		2	О, Т, Р
Промежуточная аттестация		36						Э
Всего:		108	18		36		18	

Примечание:

\*\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), реферат (Р).

\*\*\* - формы промежуточной аттестации: экзамен (Э).

## **Содержание дисциплины**

### **Тема 1 Основы методологии и теории разработки управленческих решений. Методы и технологии разработки управленческих решений в органах государственного и муниципального управления**

Предназначение теории разработки управленческих решений как научной дисциплины. Краткое содержание, раскрывающее тему. 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-ми этапная циклическая схема, общая 12-этапная схема разработки и принятия управленческих решений.

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

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 2 Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации 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 3 Качество, контроль и ответственность в процессе разработки и реализации управленческих 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 4 Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия управленческих 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. Экспертные системы.

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.22 Принятие и исполнение управленческих решений используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1	Основы методологии и теории разработки управленческих решений. Методы и технологии разработки управленческих решений в органах государственного и муниципального управления	опрос
Тема 2	Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений.	опрос
Тема 3.	Качество, контроль и ответственность в процессе разработки и реализации управленческих решений.	опрос
Тема 4.	Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия управленческих решений:	опрос, тестирование, реферат

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

#### **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,
- участие в обсуждении докладов,
- 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, по результатам прохождения тестирования.

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



*Вопросы темы для подготовки к опросам (дискуссиям) (темы докладов):*

**Тема 1. Основы методологии и теории разработки управленческих решений. Методы и технологии разработки управленческих решений в органах государственного и муниципального управления**

1. Предназначение теории разработки управленческих решений как научной дисциплины.
2. Краткое содержание, раскрывающее тему.
3. Понятие решения, управленческого решения, государственного решения, политического решения, административного решения, лицо принимающее решение (ЛПР).
4. Ценности цели, проблемы (факторы), задачи. 3 парадигмы принятия решений. Процесс подготовки управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления.
5. 3-х, 6-ти этапные схемы Саймона, 8-ми этапная циклическая схема, общая 12-этапная схема разработки и принятия управленческих решений.
6. Общее планирование.
7. Формы разработки.
8. Формы реализации.
9. Классификация и типология управленческих решений.
10. Методологические основы разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
11. Общие подходы к управлению: процессный, ситуационный, системный.
12. Системный подход.
13. Миссия организации.
14. Целевая ориентация. Цель.
15. Постановка по SMART(ER).
16. Целевые технологии (ЦТ).
17. Разработка, оценка, анализ и выбор возможных альтернатив.
18. Алгоритмические, активизирующие, экспертные, эвристические методы.
19. Метод сценариев.
20. Дерево решений.

**Тема 2. Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации 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. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации государственного решения.

**Тема 3. Качество, контроль и ответственность в процессе разработки и реализации управленческих 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, Методы контроля и механизм его осуществления.

#### **Тема 4. Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия управленческих 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.
5. Экспертные системы.

#### **Перечень тем 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.

### **Примерные варианты тестов по дисциплине**

1. Что Вы понимаете под решением?
  - А) выбор альтернативы
  - Б) интегрированная часть управления организации любого рода
  - В) последовательности взаимосвязанных шагов
  - Г) нет правильного ответа
2. Что из перечисленного не относится к основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения?
  - А) применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента;
  - Б) применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения;
  - В) правовая обоснованность принимаемого решения;
  - Г) Нет правильного ответа
3. Факторы, влияющие на принятие альтернативных решений?
  - А) фактор времени
  - Б) фактор успеха
  - В) фактор инфляции
  - Г) все ответы верны
4. Что из перечисленного не относится к основным правилам обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения
  - А) количество альтернативных вариантов должно быть не менее трех;
  - Б) в качестве базового варианта решения должен приниматься наиболее старый по времени вариант решения;
  - В) формирование альтернативных вариантов должно осуществляться на основе условий обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения;
  - Г) для сокращения времени, повышения качества решения и снижения затрат рекомендуется шире применять методы кодирования и современные технические средства информационного обеспечения процесса принятия решения.
5. Что из перечисленного характеризует экономический аспект принятия решений?
  - А) материальная заинтересованность персонала;
  - Б) качество трудовой деятельности;
  - В) распределение ответственности за выполнение принятого решения;
  - Г) профессиональные качества руководителя;
6. Что из перечисленного характеризует организационный аспект принятия решений?
  - А) правильность управленческих решений;
  - Б) делегирование полномочий;
  - В) учет инновационной готовности персонала;
  - Г) квалификационный рост персонала

7. Чем характеризуется решения, принимаемые на государственном уровне?
- А) широта охвата
  - Б) круг вовлеченных в исполнение решения или затрагиваемых этим решением
  - В) широта решаемых проблем;
  - Г) все ответы верны
8. Что характеризует принцип единоначалия?
- А) управленческие решения принимаются руководителем лично;
  - Б) безоговорочная поддержка принимаемого решения;
  - В) используется система голосования;
  - Г) согласование по всем спорным вопросам и различным мнениям в процессе выработки решений;
9. Что характеризует принцип единогласия?
- А) безоговорочная поддержка принимаемого решения;
  - Б) нет гарантии принятия качественного решения
  - В) согласование по всем спорным вопросам и различным мнениям в процессе выработки решений;
  - Г) нет правильного ответа
10. По принадлежности к функциональному звену управленческие решения делятся на виды
- А) стереотипные и творческие
  - Б) постоянные и срочные
  - В) конструкторские и организационные
  - Г) программируемые и автоматизированные
11. По содержанию управленческие решения делятся на виды
- А) технологические и плановые
  - Б) краткосрочные и разовые
  - В) экономические и производственные
  - Г) неисследованные и логические
12. Чем характеризуется второй уровень принятия решений?
- А) принимаемые на этом уровне решения представляют собой часть обычной рутины.
  - Б) На этом уровне требуется некоторая доля инициативы и свободы действий, однако в определенных границах
  - В) На этом уровне встречаются дополнительные трудности, так как здесь руководитель должен выработать творческое решение, которое в определенном смысле может быть абсолютно новым
  - Г) Проблемы этого уровня наиболее сложны и требуют наибольшего внимания менеджера
13. Что представляет собой морфологический анализ?
- А) позволяет упорядочить процесс отбора вариантов и состоит в том, что варианты перечисляются в последовательности, задаваемой рядом специально подобранных наводящих вопросов
  - Б) предполагает углубленную классификацию объектов и позволяет на основе построения модели
  - В) используется для оценки и выбора наилучшего варианта управленческого решения
  - Г) метод показывает «пробелы», которым не уделили внимания
14. Чем характеризуется информационный этап проведения функционально-стоимостного анализа?
- А) выбор объекта анализа
  - Б) выработка предложений по совершенствованию объекта
  - В) классификация функций
  - Г) изучение объекта и его аналогов
15. Чем характеризуется исследовательский этап проведения функционально-

стоимостного анализа?

- А) проведение испытаний
- Б) контроль выполнения планов
- В) оценка значимости функций экспертным методом
- Г) анализ и предварительный отбор предложений для реализации

16. Чем характеризуется первый этап принятия рационального решения?

- А) проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты
- Б) существенным ограничением всех управленческих решений определяется высшим звеном управления
- В) действие ради самого действия повышает вероятность реагирования на внешний симптом проблемы, а не на ее главную причину
- Г) важным моментом в оценке является определение вероятности осуждения каждого возможного решения в соответствии с намерениями

17. Какова специфика планирования как функции менеджмента в государственной службе?

- А) обычно исходят из целей, устанавливаемых вышестоящими гос. органами
- Б) имеет более иерархическую структуру и соответствующие этой иерархии управленческие процедуры
- В) основывается на денежном вознаграждении
- Г) осуществляется вышестоящими структурными единицами и одновременно людьми

18. Какие из перечисленных факторов не относятся к факторам, влияющим на принятие решений в государственной службе?

- А) личностные оценки руководителя
- Б) среда принятия решений
- В) взаимозависимость решений
- Г) нет правильного ответа

19. Что понимается под технологической эффективностью принятия государственных решений?

- А) это факт достижения организационных целей (в организации жизни и безопасности, в управлении, стабильности, порядке) меньшим числом работников или за меньшее время.
- Б) это факт достижения определенных результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), запланированных в бизнес-плане, за короткое время или с меньшими финансовыми затратами.
- В) это достижение правовых целей (потребности человека в безопасности и порядке) организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами.
- Г) это факт достижения экологической цели (безопасность, здоровье) организации и персонала.

20. Из каких компонентов состоит модель принятия решений?

- А) агентов и коммуникаций
- Б) влияющих факторов
- В) результирующего курса
- Г) все ответы верны

21. Из чего состоит метамодель механизма принятия государственных решений

- А) трех уровней
- Б) шести модулей
- В) двенадцати субмоделей
- Г) все ответы верны

22. Что понимается под механизмом принятия государственных решений?

- А) социально-целеполагательный субкомплекс, обеспечивающий функции целеполагания и содержащий формулу интересов основных участников

Б) ориентационно-регулятивный субкомплекс, обеспечивающий функции ориентировки и регулирования и содержащий используемые в решениях рациональные знания и экстраординарные стимулы

В) структурное измерение системы принятия решений, образующее многоуровневый комплекс компонентов и функций

Г) организационно-инструментальный субкомплекс, обеспечивающий функцию целедостижения и содержащий необходимые для реализации «древа» целей решения организационные формы и институциональные процедуры, коллективные и индивидуальные ресурсы, инструменты и операции

23. Какие критерии лежат в основе классификации типов акторов, входящих в политико-управленческие сети?

А) время

Б) способ организации

В) влияющие факторы

Г) территория

24. Что не относится к преимуществам концепции политико-управленческого цикла?

А) внимание концентрируется на официальных лицах и органах

Б) предложенная модель включает в себя внутренние фазы процесса

В) политико-процессуальный подход оказывается достаточно гибким в анализе

Г) все ответы верны

25. Каковы недостатки концептуальной модели политико-управленческого цикла?

А) политико-управленческий процесс в рамках демократической системы разделения властей оказывается более комплексным феноменом

Б) на разных фазах продвижения публичного решения в процесс включаются различные государственные органы и группы заинтересованных людей

В) не слишком высокий объяснительный потенциал

Г) все ответы верны

#### 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
УК ОС-2	пособность разрабатывать проект на основе оценки ресурсов и ограничений	УК ОС-2.1	Способность в рамках проектной деятельности разрабатывать управленческие решения и нести ответственность за их исполнения

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 разрабатывать собственные организационно-управленческие решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности и готовность нести ответственность за их последствия с позиции социальной значимости
ОПК ОС-8	Умением применения законодательства о противодействии коррупции в профессиональной деятельности, в том числе, и использования мер профилактики коррупции, методов выявления, а также минимизации и (или) ликвидации их последствий	ОПК ОС-8.1	Умение применения законодательства о противодействии коррупции в профессиональной деятельности

Этап освоения компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания
УК ОС-2.1 Способность в рамках проектной деятельности разрабатывать управленческие решения и нести ответственность за их исполнения	Знает основы разработки и принятия управленческого решения Определяет систему контроля исполнения управленческого решения Осуществляет оценку эффективности управленческого решения	Демонстрирует знание методов достижения качества принимаемых управленческих решений Определяет факторы, повышающие эффективность управленческих решений Эффективно использует технологии разработки, принятия и реализации качественных управленческих решений Самостоятельно пользуется методами анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческих решений
ОПК-2.3 Способность разрабатывать собственные организационно-	Определены различные методы принятия организационно-	Определена взаимосвязь различных методов принятия организационно-управленческих решений.

управленческие решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности и готовность нести ответственность за их последствия с позиции социальной значимости	управленческих решений для одной профессиональной задачи. Определяет взаимосвязь различных методов принятия управленческих решений. Оценивает возможные последствия организационно-управленческих решений с позиции социальной значимости	Предлагает эффективные методы принятия организационно-управленческих решений. Разработан подход к принятию управленческого решения с учетом общепринятых методов, экономических и правовых знаний и оценки последствий.
ОПК ОС-8.1 Способность применения законодательства о противодействии коррупции профессиональной деятельности	Знает методы разработки государственных решения на основе применения современных моделей управления и принятия государственных решений Определяет правоприменение антикоррупционного законодательства	Определяет вопросы и сферы правоприменения антикоррупционного законодательства. Разрабатывает государственные решения на основе применения современных моделей управления и принятия государственных решений с учетом требований антикоррупционного законодательства Использует методы оценки эффективности профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих с учетом требований антикоррупционного законодательства

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

##### Примерные 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.

#### 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 ответе 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. Понятие управленческого решения, лица, принимающего решения. Общие характеристики управленческих решений
2. Функции управленческих решений в методологии и организации процесса управления.
3. Возможные, допустимые и целесообразные варианты принятия решений. Поле альтернатив.
4. Рациональные и разумные альтернативы.
5. Процесс выработки управленческих решений.
6. Сущность управленческих решений.
7. Формы разработки и реализации управленческих решений.
8. Особенности разработки, принятия и реализации управленческого решения.
9. Системный подход к принятию управленческого решения.
10. Целевая ориентация управленческих решений.

*Методические указания по подготовке доклада*

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

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.

*Методические указания по подготовке к тестированию:*

При подготовке к тестированию следует учитывать, что тест проверяет не только знание понятий, категорий, событий, явлений, умения выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Поэтому при подготовке к тесту не следует просто заучивать, необходимо понять логику изложенного материала. Этому немало способствует составление развернутого плана, таблиц, схем. Большую помощь оказывают интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля.

Тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест. Можно дать следующие методические рекомендации: следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся; отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья; очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия «по первым словам».

*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.

Объем реферата 7-15 стр.

**6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

**6.1. Основная литература**

1. Барциц И.Н. Система государственного и муниципального управления : учебный курс : в 2 т. Т.1. - М. : Изд-во РАГС, 2011. - 464 с. Т.2. - М. : Изд-во РАГС, 2011. - 488 с.
2. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2012. — 324 с. — 978-5-394-01084-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/14084.html>

**6.2. Дополнительная литература**

1. Бусов В.И. Теория и практика принятия управленческих решений. Учебник для бакалавриата и магистратуры / Бусов В.И., Лябах Н.Н., Саткалиева Т.С., Таспенова Г.А. - М.: Юрайт, 2015. - ЭБС "Юрайт" [[http://www.biblio-online.ru/thematic/?123&id=urait.content.11B59BF2-A26E-4462-A357-842138F79CB2&type=c\\_pub](http://www.biblio-online.ru/thematic/?123&id=urait.content.11B59BF2-A26E-4462-A357-842138F79CB2&type=c_pub)]
2. Загонова, Д.А. Административная ответственность должностных лиц за принятие незаконных правовых актов управления в процессе реализации должностных полномочий // Правовая наука и реформа юридического образования. – 2012. - № 2 (25). - С. 120-125 - ЭБС elibrary <http://elibrary.ru/item.asp?id=20452726>
3. Орешин В.П. Система государственного и муниципального управления : учебное пособие : допущено Советом УМО по образованию... по специальности "Государственное и муниципальное управление" - М.: Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2012. – 320 с.
4. Старилов, Ю.Н., Давыдов, К.В. Административная реформа в Российской Федерации на современном этапе: основные достижения, проблемы и перспективы // Правовая наука и реформа юридического образования. – 2011. - № 1 (24). – С. 125-151. - ЭБС elibrary <http://elibrary.ru/item.asp?id=20452681>

### 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. 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»
2. Образовательные инновации и практики карьеры : сборник методических материалов и статей / РАНХиГС при Президенте РФ. - М. : Дело, 2015. - 192 с.
3. Психология адаптации и социальная среда. Современные подходы, проблемы, перспективы [Электронный ресурс]/ Л.Г. Дикая [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Пер Сэ, 2007.— 624 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/7431.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. 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. Постановление Правительства Российской Федерации от 2 августа 2010 г. N 588 "Об утверждении порядка разработки, реализации и оценки эффективности государственных программ Российской Федерации"
2. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 22 декабря 2010 г. N 670 г. Москва "Об утверждении Методических указаний по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации"
3. Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 26 декабря 2012 г. N 817 г. Москва "Об утверждении Методических указаний по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации "
4. Методические указания по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации. Приложение к приказу Минэкономразвития России от 26 декабря 2012 г. N 817 "Об утверждении Методических указаний по разработке и реализации государственных программ 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://minregion.ru> – официальный сайт Министерства регионального развития Российской Федерации;
5. <http://www.economy.gov.ru/> - официальный сайт Министерства экономического развития российской Федерации;
6. <http://gks.ru> – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации;
7. <http://programs.gov.ru> - Портал государственных программ Российской Федерации.
8. <http://rusrand.ru/> - Центр научной политической мысли и идеологии.

### 6.6. Иные источники

1. Литвак Б.Г. Управленческие решения : учебник : рекомендовано Советом УМО для студентов вузов, обучающихся по направлению "Менеджмент" - М.: Моск. финансово-промышленная академия, 2012. – 440 с.
2. Литвак Б.Г. Управленческие решения. Практикум : учебное пособие / Б. Г. Литвак. М. : Моск. финансово-промышленная академия, 2012. – 448 с.
3. Трофимов В.В. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум / Трофимов В.В. Трофимова Л.А. - М.: Юрайт, 2015. - ЭБС "Юрайт"

[[http://www.biblio-online.ru/thematic/?124&id=urait.content.2AFC3DC6-C36C-417D-AA9D-E57BC927D241&type=c\\_pub](http://www.biblio-online.ru/thematic/?124&id=urait.content.2AFC3DC6-C36C-417D-AA9D-E57BC927D241&type=c_pub)]

4. Elsie Addo Awadzi Designing Legal Frameworks for Public Debt Management // IMF Working Papers. - 2015/147. - ЭБС IMF elibrary  
[http://www.elibrary.imf.org/view/IMF001/22646-9781513529561/22646-9781513529561/22646-9781513529561\\_A001.xml?rskey=SmLz8C&result=22&highlight=true](http://www.elibrary.imf.org/view/IMF001/22646-9781513529561/22646-9781513529561/22646-9781513529561_A001.xml?rskey=SmLz8C&result=22&highlight=true)

#### **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 ЮПАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.