

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

Институт государственной службы и управления

Кафедра государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДЕНА
решением кафедры
государственного и муниципального управления
Протокол №1 от «11» сентября 2017 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.ДВ.7.1 Управление, ориентированное на результат
(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

направление подготовки (специальность)

38.03.04 ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
(код, наименование направления подготовки (специальности))

«Эффективное государственное управление»
(направленность (профиль))

Бакалавр
(квалификация)

очная, очно-заочная, заочная
(форма(ы) обучения)

Москва 2017 г.

Автор(ы)-составитель(и):

Профессор кафедры антикризисного регулирования и управления рисками, доктор экономических наук Е.В. Боровикова

Заведующий выпускающей кафедрой:

профессор с возложением обязанностей заведующего кафедрой государственного и муниципального управления, доктор юридических наук В.К. Ботнев

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы	5
3. Содержание и структура дисциплины (модуля)	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	9
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	14
6.1. Основная литература	14
6.2. Дополнительная литература	14
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	14
6.4. Нормативные правовые документы	14
6.5. Интернет-ресурсы	14
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	14

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

1.1. Дисциплина «Управление, ориентированное на результат» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапов:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ДПК-1	Умение определять приоритеты деятельности, обеспечивающие эффективность государственного и муниципального управления, разрабатывать и исполнять эффективные управленческие решения	ДПК-1.2	Умение применять адекватные инструменты и технологии принятия управленческих решений в условиях неопределенности и рисков (в том числе, управления рисками) или же методов управления, ориентированного на результат, для обеспечения эффективного государственного управления.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Умение определять приоритеты профессиональной деятельности, обеспечивающие эффективность государственного управления, способность разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения.	ДПК-1.2	<p>На уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> · знание норм права, определяющих цели и задачи эффективного государственного управления; · знание технологий принятия управленческих решений в условиях неопределенности и рисков (в том числе, управления рисками) или же методы управления, ориентированного на результат, для обеспечения эффективного государственного управления. <p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> · умение выделять приоритетные направления эффективной деятельности органов власти и управления, организаций и

		<p>учреждений, соответствующие нормам российского права;</p> <ul style="list-style-type: none"> · умение определять содержание методов разработки, принятия и реализации эффективных управленческих решений, в том числе, при управлении рисками или управлении, ориентированном на результат; <p>На уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> · владение навыками поиска и отбора нормативных источников, закрепляющих эффективные методы государственного управления. · владение навыками установления взаимосвязей между целями и результатами управленческой деятельности;
--	--	---

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 72 а.ч. (2 з.е.).

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

- очная форма обучения: лекции – 18 а.ч., практические занятия – 18 а.ч., самостоятельная работа – 36 ч.

- очно-заочная форма обучения: лекции – 8 а.ч., практические занятия – 10 а.ч., самостоятельная работа – 54 ч.

- заочная форма обучения: лекции – 4 а.ч., практические занятия – 6 а.ч., самостоятельная работа – 58 ч.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Управление, ориентированное на результат» относится к дисциплинам по выбору и в соответствии с учебным планом осваивается на 3 курсе очной формы обучения (на 3 курсе очно-заочной и заочной форм обучения).

Для освоения дисциплины «Управление, ориентированное на результат» обучающиеся используют знания, умения, навыки, способы деятельности и установки, сформированные в ходе изучения предметов:

Очная форма обучения: Б1.В.ОД.17 Правоведение.

Очно-заочная форма обучения: Б1.В.ОД.17 Правоведение.

Заочная форма обучения: Б1.В.ОД.17 Правоведение.

Для успешного освоения дисциплины студент должен овладеть общепрофессиональными и универсальными/общекультурными компетенциями, формируемыми при изучении дисциплин:

Предшествующие знания по дисциплинам:

Кроме того до начала занятий по дисциплине «Управление, ориентированное на результат» студент должен овладеть основными информационными технологиями, применяемыми в юридической деятельности, научиться пользоваться электронными базами данных, получать и перерабатывать правовую информацию.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – зачет.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости ¹ , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Методологические основания концепции управления, ориентированного на результат в контексте нового государственного управления.	18	6		4		8	
Тема 2	Управление по целям и управление эффективностью.	16	4		4		8	
Тема 3	Бюджет, ориентированный на результат.	20	4		4		12	
Тема 4	Показатели результативности и эффективности государственной	18	4		6		8	

¹ Примечание:

	службы.							
Промежуточная аттестация Всего:								Зачет
		72	18		18		36	
Очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Методологические основания концепции управления, ориентированного на результат в контексте нового государственного управления.	17	2		2		13	
Тема 2	Управление по целям и управление эффективностью.	19	2		2		15	
Тема 3	Бюджет, ориентированный на результат.	19	2		2		15	
Тема 4	Показатели результативности и эффективности государственной службы.	21	2		4		15	
Промежуточная аттестация Всего:								Зачет
		72	8		10		54	
Заочная форма обучения								
Тема 1	Методологические основания концепции управления, ориентированного на результат в контексте нового государственного управления.	16	2				14	
Тема 2	Управление по целям и управление эффективностью.	18			2		16	

Тема 3	Бюджет, ориентированный на результат.	18	2		2		14	
Тема 4	Показатели результативности и эффективности государственной службы.	16			2		14	
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		72	4		6		58	4

3.2. Содержание дисциплины (модуля)

Тема 1

Методологические основания концепции управления, ориентированного на результат в контексте нового государственного управления.

Цели и задачи курса. Логика построения курса. Объект, предмет изучения и статус теории управления. Управление, ориентированное на результат и менеджмент. Концепция нового государственного управления и стратегия социально-экономического развития России. Управление, ориентированное на результат и административная реформа. Возможности и ограничения концепции сервисного государства. Повышение результативности государственного управления. Повышение качества услуг, предоставляемых населению.

Тема 2

Управление по целям и управление эффективностью.

Основы процессного управления. Понятие бизнес-процесса. Показатели эффективности бизнес-процесса. Качество бизнес-процессов. Процессное мышление и клиентоориентированность в системе государственного и муниципального управления. Связь процессного и проектного подходов управления.

Performance Management. Management by Objectives (MBO). Принципы и основные понятия концепции. Принципы целеполагания. Правило «SMART» в постановке целей. Управление, ориентированное на результат и проектная деятельность. Логическая матрица проекта.

Принципы проектирования системы оценки эффективности. Оценка эффективности управленческих решений. Система сбалансированных показателей как методология управления, ориентированного на результат. Построение дерева целей. Стратегическая карта целей. Цели и показатели. Практика внедрения системы сбалансированных показателей.

Тема 3

Бюджет, ориентированный на результат.

Принципиальные отличия модели бюджетирования, ориентированного на результат, от существующей модели бюджетирования. Многоуровневость применения модели бюджетирования, ориентированного на результат. Общая характеристика инструментария бюджетирования, ориентированного на результат. Административные регламенты и бюджетные услуги. Анализ практики правового регулирования

бюджетирования, ориентированного на результат, на региональном уровне. Последовательность мероприятий по внедрению бюджетирования, ориентированного на результат, в субъекте Российской Федерации

Программно-целевое бюджетирование, система формирования бюджета, отражающая связь между бюджетными расходами и достигнутыми результатами. Показатели результативности и эффективности бюджетных расходов. Оценка степени выполнения изначально поставленных целей.

Тема 4

Показатели результативности и эффективности государственной службы.

Методы проектирования системы показателей Показатели результативности и эффективности государственной службы. Возможности и ограничения концепции управления по результатам в государственном секторе. Обратная сторона внедрения системы оценки эффективности (побочные эффекты). Факторы риска. Возможности искажения. Сложности внедрения подхода в бюрократической организации.

Понятие эффективности государственной службы. Интегральные показатели оценки эффективности государственного управления. Показатели эффективности и результативности деятельности органов власти. Критерии эффективности государственной службы. Модель эффективной организации Р. Лайкерта. Факторы эффективности.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.7.1 Управление, ориентированное на результат используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1	Методологические основания концепции управления, ориентированного на результат в контексте нового государственного управления.	опрос
Тема 2	Управление по целям и управление эффективностью.	опрос
Тема 3	Бюджет, ориентированный на результат.	дискуссия
Тема 4	Показатели результативности и эффективности государственной службы.	опрос

4.1.2. Зачет 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 по вопросам к опросам (дискуссиям);
- участие в обсуждении докладов.

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, защита реферата.

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

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

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
ДПК-1	Умение определять приоритеты деятельности, обеспечивающие эффективность государственного и муниципального управления, разрабатывать и исполнять эффективные управленческие решения	ДПК-1.2	Умение применять адекватные инструменты и технологии принятия управленческих решений в условиях неопределенности и рисков (в том числе, управления рисками) или же методов управления, ориентированного на результат, для обеспечения эффективного государственного управления.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ДПК-1.2 Умение применять инструменты и технологии принятия управленческих решений в условиях неопределенности и рисков (в том числе, управления рисками)	Знает инструменты и технологии принятия управленческих решений в условиях неопределенности и рисков (в том числе, управления рисками) Знает методы управления, ориентированного на результат	Использованы инструменты и технологии принятия управленческих решений в условиях неопределенности и рисков (в том числе, управления рисками) или же методов управления, ориентированного на результат, для обеспечения

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
или же методов управления, ориентированного на результат, для обеспечения эффективного государственного управления	Владеет навыками управления рисками или навыками управления, ориентированного на результат	эффективного государственного управления

4.3.2. Типовые оценочные средства

Вопросы к зачету:

1. Стратегическая карта целей
2. Административная реформа.
3. Методы оптимизации организационной структуры.
4. Системный подход в теории организации.
5. Управление эффективностью муниципального предприятия.
6. Механическая и органическая модели организаций.
7. Модели организационной эффективности.
8. Интегральные показатели оценки эффективности государственного управления.
9. Понятие теории управления по результатам и её внедрение в государственный сектор.
10. Эффективное распределение бюджетных ресурсов между приоритетными направлениями социально-экономической политики
11. Система сбалансированных показателей.
12. Закономерности развития организаций.
13. факторы успеха менеджера при управлении организацией по результатам.
14. Оценка служащих по их способности достигать поставленные цели.
15. Европейский опыт внедрения системы управления эффективностью в государственном секторе
16. Методика проектирования системы оценки эффективности труда управленческого персонала.
17. Зарубежный опыт применения системы сбалансированных показателей.
18. Реинжиниринг бизнес-процессов. Примеры реинжиниринга.
19. Эффективность проектов по организационному развитию.
20. Формальные и неформальные процессы в организациях.
21. Организация процессов принятия решений.
22. Идентификация факторов сопротивления изменениям.
23. Организация процессов принятия решений.
24. Стили управления.
25. Консалтинг в области внедрения системы управления по целям.
26. Реформирование системы государственного финансового контроля РФ
27. Реализация административной реформы в РФ
28. Показатели результативности и эффективности государственной службы
29. Электронное правительство
30. Центры обслуживания населения и интернет - порталы государственных услуг

31. Формирование системы государственного стратегического планирования
32. Практика внедрения механизма управления по результатам в органах власти
33. Практика подготовки сводного доклада о результатах и основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации
34. Бюджетирование, ориентированное на результат
35. Практика внедрения управления по результатам в России.

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 «не зачтено» если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «зачтено» выставляется при условии, если обучающийся набрал 50 и более 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 в 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 (модуля)

Методические указания по самостоятельной подготовки 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):

Методические указания по подготовке докладов:

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.

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

6.1. Основная литература

1. Региональное управление в федеративном государстве. Очерки теории и практики / В. А. Мау [и др.]; под ред. В. А. Мау, М. Ю. Сеньковской, В. С. Назарова; Академия народного хозяйства при Правительстве РФ. М.: Дело, 2013.
2. Майкл Армстронг Управление результативностью [Электронный ресурс]: система оценки результатов в действии/ Майкл Армстронг, Анжела Бэрон— Электрон. текстовые данные. М.: Альпина Паблишер, 2014. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22842>
3. Южаков В.Н., Александров О.В., Добролюбова Е.И., Клочкова Е.Н. Внедрение управления по результатам в деятельность органов государственной власти: промежуточные итоги и предложения по дальнейшему развитию. М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2014. Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/74840>

6.2. Дополнительная литература

4. Савчук В.П. Управление прибылью и бюджетирование [Электронный ресурс]/ Савчук В.П.— Электрон. текстовые данные. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/26139>
5. Виткалова А.П. Бюджетирование и контроль затрат в организации [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Виткалова А.П., Миллер Д.П. М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2013. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/902>
6. Южаков В.Н., Александров О.В., Добролюбова Е.И., Клочкова Е.Н. Внедрение управления по результатам в деятельность органов государственной власти: промежуточные итоги и предложения по дальнейшему развитию. М.: Издательский дом "Дело" РАНХиГС, 2014. Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/74840>

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

6.4. Нормативные правовые документы

6.5. Интернет-ресурсы

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

1. Специализированные залы для проведения лекций и аудитории для проведения семинарских и практических занятий с использованием мультимедийного оборудования и возможностью прямого выхода в сеть Интернет.

2. Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами.
3. Технические средства обучения: персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.
4. Лицензионные электронные ресурсы: Windows, Microsoft Office (Excel, InfoPath, PowerPoint, Publisher, Word).
5. Информационные справочные и поисковые системы: СПС «Консультант Плюс», «Гарант».