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

**Новгородский филиал**
**Кафедра экономики и управления**

УТВЕРЖДЕНО
Директор Новгородского филиала
РАНХиГС
Кононова Ю.Ю.
Электронная подпись

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**
**_____Эффективное государственное и муниципальное управление___**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**
**реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

**_ Б1.В.15 ПРИНЯТИЕ И ИСПОЛНЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ_**
(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

_____38.03.04 Государственное и муниципальное управление _____
(код и наименование РПД)

_____ очная, очно-заочная_____
(форма(ы) обучения)

Год набора – 2025

Москва, Великий Новгород, 2025 г.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 1 из 37

**Автор–составитель:**

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики труда и социальной политики Докторович А.Б.

**Заведующий кафедрой:**

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

к.э.н., доцент кафедры экономики и управления НФ РАНХиГС Притула О.Д.

РПД Принятие и исполнение управленческих решений одобрена на заседании кафедры экономики и управления.

Протокол от 16.05.25 г. № 10

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 2 из 37

## 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....5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине....9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины....31
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине....34
6.1. Основная литература ....34
6.2. Дополнительная литература....35
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы....35
6.4. Нормативные правовые документы ....35
6.5. Интернет-ресурсы....366
6.6. Иные источники....36
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы....36

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 3 из 37

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

1.1 Дисциплина Б1.В.15 «Принятие и исполнение управленческих решений» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции |
|---|---|---|---|
| ПКр -1 | умение определять приоритеты, формулировать цели и задачи профессиональной деятельности, разрабатывать и организовывать исполнение управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты, методы и технологии регулирующего воздействия для управления в экономической, социальной и других сферах государственного и муниципального управления | ПКр -1.3 | умеет разрабатывать управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков для управления в экономической, социальной и других сферах государственного и муниципального управления |

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

| Профессиональные действия | Код этапа освоения компетенции | Результаты обучения |
|---|---|---|
| | ПКр -1.3 | **на уровне знаний:** знать методы разработки и принятия, управленческих решений на основе анализа социально-экономических процессов, в том числе в ситуациях неопределенности и риска. |
| | | **на уровне умений:** уметь применять методы разработки и принятия, исполнения управленческих решений. |

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 4 из 37

| | | |
|---|---|---|
| | | Распознавать ситуации риска и неопределенности с целью выбора соответствующего метода УР. |
| | | **на уровне навыков:** принимать и исполнять управленческие решения. |

# 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

**Объем дисциплины**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 часов.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет:

очная форма обучения:
лекции – 16 часов,
практические занятия – 16 часов;
самостоятельная работа - 38 часов,
консультация – 2 часа,
контроль – 36 ч
очно-заочная форма обучения:
лекции – 16 часов,
практические занятия – 16 часов;
самостоятельная работа - 38 часов,
консультация – 2 часа,
контроль – 36 ч

**Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина Б1.В.15 «Принятие и исполнение управленческих решений» относится к дисциплинам вариативной части Блока 1, в соответствии с учебным планом изучается в 6 семестре на очной форме обучения, в 8 семестре на очно-заочной форме обучения.

Дисциплина реализуется после изучения Б1.О.03 Философия, Б1.О.04 Психология, Б.1.О.13 Введение в профессиональную деятельность, Б1.О.15. Система государственного и муниципального управления, Б1.В.08 Теория организации, что способствует преемственности между изучаемыми разделами различных дисциплин.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

# 3. Содержание и структура дисциплины

**3.1 Структура дисциплины**

| № п/п | Наименование тем | Всего | Объем дисциплины, час. | | | | | Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | СР | |
| | | | Л | ЛР | ПЗ | КСР/консультация | | |
| *Очная форма обучения* | | | | | | | | |
| Тема 1 | Основы теории и методология разработки и исполнения управленческих решений. | 14 | 4 | | 2 | | 8 | О, Д |
| Тема 2 | Методы и технологии | 14 | 4 | | 4 | | 6 | О, Д, Т |

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 5 из 37

| № п/п | Наименование тем | Всего | Объем дисциплины, час. | | | | | Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | СР | |
| | | | Л | ЛР | ПЗ | КСР/консультация | | |
| | разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления. | | | | | | | |
| Тема 3 | Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений. | 8 | 2 | | 2 | | 4 | О, Д |
| Тема 4 | Информационно-аналитическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений. | 10 | 2 | | 2 | | 6 | О, Т, Д |
| Тема 5 | Принятие управленческих решений в различных проблемных ситуациях | 14 | 2 | | 4 | | 8 | О, Д |
| Тема 6 | Организация, анализ и контроль управленческих решений | 10 | 2 | | 2 | | 6 | О, Д, Т, КЗ, Р |
| Промежуточная аттестация | | 36 | | | | | | Экз |
| | Всего: | 108 | 16 | | 16 | 2 | 38 | |
| *Очно-заочная форма обучения* | | | | | | | | |
| Тема 1 | Основы теории и методология разработки и исполнения управленческих решений. | 14 | 4 | | 2 | | 8 | О, Д |
| Тема 2 | Методы и технологии разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления. | 14 | 4 | | 4 | | 6 | О, Д, Т |
| Тема 3 | Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений. | 8 | 2 | | 2 | | 4 | О, Д |
| Тема 4 | Информационно-аналитическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений. | 10 | 2 | | 2 | | 6 | О, Т, Д |
| Тема 5 | Принятие управленческих решений в различных проблемных ситуациях | 14 | 2 | | 4 | | 8 | О, Д |
| Тема 6 | Организация, анализ и контроль управленческих решений | 10 | 2 | | 2 | | 6 | О, Д, Т, КЗ, Р |
| Промежуточная аттестация | | 36 | | | | | | Экз |

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 6 из 37

| № п/п | Наименование тем | Всего | Объем дисциплины, час. | | | | | Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | СР | |
| | | | Л | ЛР | ПЗ | КСР /консультация | | |
| | Всего: | 108 | 16 | | 16 | 2 | 38 | |

* – формы текущего контроля успеваемости: *опрос* (*О*), *тестирование* (*Т*), *доклад* (*Д*), *кейс-задача* (*КЗ*), *реферат* (*Р*);

### 3.2 Содержание дисциплины

**Тема 1. Основы теории и методология разработки и исполнения управленческих решений**

Основные понятия теории разработки, принятия и исполнения управленческих решений (УР). Определение и сущность понятия «решение». Управленческое решение и его сущность. Управленческое решение как инструмент функционирования и развития организации.

Лицо, принимающее решение (ЛПР). Государственное управленческое решение, политическое решение, административное решение. Место, роль и значение УР в управлении организацией.

Цели и задачи УР. Ресурсы, проблемы и факторы, анализируемые в теории разработки, принятия и исполнения УР. Основные требования, предъявляемые к УР.

Формализованная процедура подготовки, обоснования и принятия УР.

Основы методологии разработки и исполнения управленческих решений.

3 парадигмы принятия решений. Процесс подготовки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления. 3-х и 6-ти этапные схемы Саймона. 8-ми этапная циклическая модель принятия УР. Общая 12-этапная модель разработки и принятия УР.

Планирование и организация разработки, принятия, исполнения, анализа и контроля УР. Разработка и принятие УР. Формы реализации УР. Классификация и типология управленческих решений.

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

Методологические основы разработки, принятия, организации, анализа и контроля исполнения УР в системе государственного и муниципального управления. Основные подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный. Структурный и структурно-функциональный подходы к управлению.

Миссия и целевая ориентация организации. Система целей и задач организации. Дерево целей. Целевые программы (ЦП) и технологии (ЦТ).

Множество альтернатив управленческих решений. Разработка, анализ, оценка и выбор альтернатив управленческих решений.

Активизирующие и эвристические методы выработки УР. Экспертные методы разработки и анализа УР. Качественные методы разработки, анализа, оценки и принятия УР. Формально-логические методы разработки, анализа, оценки и принятия УР. Дерево решений и его использование в процессе принятия УР.

**Тема 3. Организационные и социально-психологические основы подготовки и**

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 7 из 37

**реализации управленческих решений.**

Роль человеческого фактора в процессе подготовки и принятия решений. Основы деловой коммуникации руководителя и подчиненного. Планирование и организация исполнения УР. Централизация и децентрализация процесса разработки УР.

Постановка целей, задач и делегирование полномочий подчиненным. Процедура выбора управленческого решения, её анализ и оценка.

Модели руководства. Управленческие навыки эффективного руководителя. Эффективное проведение деловых совещаний (в традиционной форме и IT-виртуальных).

Понятия формального и неформального лидеров. Роль лидера в процессе разработки и реализации УР.

Организационная основа подготовки и реализации УР. Социально-психологическая основа подготовки и реализации УР. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации государственных и административных решений.

Социально-психологические методы мотивации исполнения УР.

**Тема 4. Информационно-аналитическое обеспечение разработки, принятия и реализации управленческих решений**

Понятие и сущность информации. Информация как исходная категория и ресурс информационно-аналитической деятельности. Информационная структура УР. Роль информации и информационных технологий в процессе разработки и принятия государственных решений.

Информационное обеспечение разработки, принятия и реализации управленческих решений. Базы данных (БД) и их роль в информационном обеспечении разработки, принятия и реализации УР.

Информационно-аналитическая система. Информационно-аналитическое обеспечение разработки и принятия УР. Базы знаний (БЗ), их типы и структура. Роль БЗ в информационно-аналитическом обеспечении разработки, принятия и реализации УР. Информационные сети, используемые в корпоративных информационных системах.

Прикладные программные средства обеспечения управленческой деятельности. Применение современных прикладных программных средств в информационном и информационно-аналитическом обеспечении разработки и реализации УР.

**Тема 5. Принятие управленческих решений в различных проблемных ситуациях**

*Принятие УР в условиях определённости*. Основные этапы принятия решений в условиях определённости. Формализация процесса принятия решений в условиях определённости. Множество альтернатив. Функция полезности. Основные характеристики и критерии оценки полезности. Возможность вычисления вероятностей и полезности реализации альтернатив. Учёт совокупности ресурсов и факторов, влияющих на возможность и полезность реализации альтернатив.

*Принятие УР в условиях риска*. Понятие риска и классификация рисков. Основные этапы принятия решений в условиях риска. Процесс принятия решений в условиях риска. Множество альтернатив, возможных исходов и их вероятностей. Источники рисков в бизнесе. Оценка вероятности и меры риска. Функция полезности в условиях риска. Учёт совокупности ресурсов, факторов и рисков, влияющих на возможность и полезность реализации альтернатив. Основные принципы и методы принятия УР в условиях риска. Оценка последствий УР в условиях риска на основе функции полезности.

*Принятие УР в условиях неопределенности*. Содержание и сущность понятия «неопределённость». Основные этапы и принципы принятия решений в условиях неопределённости. Усиление влияния субъективных факторов при принятии УР в

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 8 из 37

условиях неопределенности. Субъективные процедуры принятия УР. Использование опыта, интуиции ЛПР, а также анализ сходных ситуаций в условиях неопределенности.

**Тема 6. Организация, анализ и контроль управленческих решений**

Организация, анализ и контроль УР как ключевые этапы управления. Организация выполнения УР. Анализ и контроль УР. Цели анализа и контроля управленческой деятельности. Этапы процесса контроля управленческой деятельности. Методы контроля управленческой деятельности и механизм его осуществления.

Многокритериальные системы оценки УР и требования к критериям.

Системы качества ISO900X. Матрица распределения компетенций KPI (Key Performance Indicators).

Формализованные процедуры количественные экспертных оценок УР.

Качественные экспертные оценки.

Мониторинг и контроль управленческой деятельности.

Повышенные требования к ответственности лиц, принимающих управленческие решения, (ЛПР). Этика поведения гражданского и муниципального служащего.

# 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.В.15 «Принятие и исполнение управленческих решений» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

| Тема (раздел) | | Формы (методы) текущего контроля успеваемости |
|---|---|---|
| Тема 1. | Основы теории и методология разработки и исполнения управленческих решений. | опрос, доклад |
| Тема 2. | Методы и технологии разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления. | опрос, доклад, тест |
| Тема 3. | Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений. | опрос, доклад |
| Тема 4. | Информационно-аналитическое обеспечение разработки, принятия и реализации управленческих решений. | опрос, доклад, тест |
| Тема 5 | Принятие управленческих решений в различных проблемных ситуациях | опрос, доклад |
| Тема 6 | Организация, анализ и контроль управленческих решений | опрос, доклад, тест, кейс-задачи, реферат |

4.1.2. Промежуточная аттестация: экзамен в форме устных ответов на вопросы и решения типовых заданий.

**4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.**

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) – вклад по результатам посещаемости занятий,

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 9 из 37

активности на занятиях, выступления с докладами, участия в обсуждениях докладов других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия.

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

**Вопросы и темы для подготовки к опросам:**

**Тема 1. Основы теории и методология разработки и исполнения управленческих решений.**

1. Теория разработки и исполнения управленческих решений как научная дисциплина.
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.
7. 8-ми этапная циклическая схема. Общая 12-этапная схема разработки и принятия управленческих решений.
8. Общее планирование.
9. Формы разработки.
10. Формы реализации. Классификация и типология управленческих решений.

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

1. Методологические основы разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
2. Уровни управления. Пирамида управления.
3. Общие подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный.
4. Системный подход к управлению.
5. Миссия организации. Целевая ориентация.
6. Цель. Постановка целей и задач по SMART.
7. Множество альтернатив управленческих решений. Разработка, анализ, оценка и выбор альтернатив управленческих решений.
8. Целевые технологии (ЦТ).
9. Разработка, оценка, анализ и выбор возможных альтернатив.
10. Алгоритмические, активизирующие, экспертные, эвристические методы.
11. Метод сценариев.
12. Качественные методы разработки, анализа, оценки и принятия УР.
13. Экспертные методы разработки и анализа УР.
14. Формально-логические методы разработки, анализа, оценки и принятия УР.
15. Дерево решений и процедура его построения.

**Тема 3. 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.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 10 из 37

4. Централизация и децентрализация процесса разработки решений.
5. Постановка целей, задач 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. Понятия формального и неформального лидеров.
11. Роль лидера в процессе разработки и реализации УР.
12. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации государственного решения.
13. Применение социально-психологических методов для мотивации исполнения УР.

**Тема 4. Информационно-аналитическое обеспечение разработки, принятия и реализации управленческих решений.**

1. Понятие и сущность информации. Информация как исходная категория и ресурс информационно-аналитической деятельности.
2. Информационная структура управленческого решения.
3. Роль информации и информационных технологий в процессе разработки и принятия государственных решений.
4. Управленческое решение как инструмент изменений функционирования и развития государственных организаций.
5. Информационное обеспечение разработки, принятия и реализации управленческих решений.
6. Базы данных (БД) и их роль в информационном обеспечении разработки, принятия и реализации УР. Типы БД.
7. Информационно-аналитическая система. Информационно-аналитическое обеспечение разработки и принятия УР.
8. Базы знаний (БЗ), их типы и структура. Роль БЗ в информационно-аналитическом обеспечении разработки, принятия и реализации УР.
9. Прикладные программные средства обеспечения управленческой деятельности. Применение современных прикладных программных средств в информационном и информационно-аналитическом обеспечении разработки и реализации УР.
10. Информационные сети, используемые в корпоративных информационных системах.

**Тема 5. Принятие управленческих решений в различных проблемных ситуациях**

1. Основные этапы принятия решений в условиях определённости.
2. Формализация процесса принятия решений в условиях определённости.
3. Множество альтернатив.
4. Функция полезности. Основные характеристики и критерии оценки полезности.
5. Понятие риска и классификация рисков. Источники рисков в бизнесе.
6. Процесс принятия решений в условиях риска.
7. Множество альтернатив, возможных исходов, учитывающих риски и их вероятностей. Оценка вероятности и меры риска.
8. Функция полезности в условиях риска.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 11 из 37

9. Учёт совокупности факторов и ресурсов, влияющих на принятие решений в условиях определённости и рисков.

10. Основные принципы и методы принятия УР в условиях риска.

11. Содержание и сущность понятия «неопределённость».

12. Основные этапы и принципы принятия решений в условиях неопределённости.

13. Влияние субъективных факторов при принятии УР в условиях неопределенности. Субъективные процедуры принятия УР.

**Тема 6. Организация, анализ и контроль управленческих решений**

1. Организация, анализ и контроль УР как ключевые этапы управления.
2. Качество и эффективность УР.
3. Организация выполнения УР.
4. Анализ и контроль УР. Цели анализа и контроля управленческой деятельности.
5. Этапы процесса контроля управленческой деятельности. Методы контроля управленческой деятельности и механизм его осуществления.
6. Многокритериальные системы оценки УР и требования к критериям.
7. Матрица распределения компетенций KPI (Key Performance Indicators).
8. Формализованные процедуры количественные экспертных оценок УР.
9. Мониторинг и контроль управленческой деятельности.
10. Повышенные требования к ответственности лиц, принимающих управленческие решения, (ЛПР). Этика поведения гражданского и муниципального служащего.
11. Контроль принятия и реализации государственных решений.
12. Риски реализации государственных управленческих решений.

**Темы для подготовки докладов:**

**Тема 1. Основы теории и методология разработки и исполнения управленческих 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.

Формы реализации. Классификация и типология управленческих решений.

**Тема 2. Методы и технологии разработки управленческих решений в системе 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.

Дерево решений.

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

Роль человеческого фактора в процессе подготовки государственных решений.

Основы коммуникации руководителя и подчиненного.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 12 из 37

Постановка целей и делегирование полномочий подчиненным.

Процедурный характер выбора управленческого решения и его измерение.

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. Информационно-аналитическое обеспечение разработки, принятия и реализации управленческих решений.**

Управленческое решение как инструмент изменений в функционировании и развитии государственных организаций.

Контроль и ответственность при реализации государственных решений.

Этапы процесса контроля.

Установление норм,

Методы контроля и механизм его осуществления.

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.

**Тема 5. Принятие управленческих решений в различных проблемных ситуациях**

1. Основные этапы принятия управленческих решений.
2. Формализация процесса принятия решений в условиях определённости.
3. Функция полезности. Основные характеристики и критерии оценки полезности.
4. Понятие риска и классификация рисков. Источники рисков в бизнесе.
5. Принятие решений в условиях риска.
6. Множество альтернатив, учитывающих риски и их вероятностей. Оценка вероятности и меры риска.
7. Использование функции полезности при принятии управленческих решений в условиях риска.
8. Учёт совокупности факторов и ресурсов, влияющих на принятие решений в условиях определённости и рисков.
9. Основные этапы и принципы принятия решений в условиях неопределённости.
10. Процедура принятия управленческих решений в условиях неопределенности.

**Тема 6. Организация, анализ и контроль управленческих решений**

1. Организация, анализ и контроль управленческих решений как ключевые этапы управления.
2. Качество и эффективность управленческого решения.
3. Организация выполнения управленческого решения.
4. Анализ и контроль управленческих решений и управленческой деятельности.
5. Многокритериальные системы оценки управленческой деятельности.
6. Формализованные процедуры анализа и контроля управленческих решений.
7. Мониторинг и контроль управленческой деятельности.
8. Требования к ответственности лиц, принимающих управленческие решения. Этика поведения гражданского и муниципального служащего.
9. Контроль принятия и реализации государственных решений.
10. Риски реализации государственных управленческих решений.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 13 из 37

**Тестовые задания**

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

1. Назовите уровни управления в системе государственного управления:
а) федеральный (+),
б) региональный(+),
в) уровень Общественной палаты РФ,
г) муниципальный.

2. Вставьте пропущенное слово: “Управленческое решение – это целенаправленное … субъекта на объект управления”:
а) давление,
б) согласование,
в) воздействие (+),
г) взаимодействие.

3. Управленческое решение – это:
а) заключительный этап управленческой деятельности,
б) промежуточный этап управленческой деятельности (+),
в) общественный акт управленческой деятельности,
г) согласованное решение субъекта и объекта управления.

4. Юридическое свойство управленческого решения – это:
a) целенаправленность;
b) плановость;
c) легитимность (+);
d) коллегиальность.

5. Управленческие решения принимаются в условиях:
(отметьте правильные ответы)
a) согласования интересов;
b) определённости (+);
c) неопределённости (+);
d) рисков (+);
e) диагностики проблемной ситуации.

6. Группа решений, выделенная по признаку полноты и достоверности информации, располагаемой лицом, принимающим решение:
a) документированные и недокументированные;
b) долгосрочные и краткосрочные;
c) детерминированные и вероятностные (+);
d) однокритериальные и многокритериальные.

7. Назовите число этапов принятия управленческих решений:
a) 3-х и 6-ти этапные схемы Саймона (+);
b) 9-ми этапная циклическая модель принятия УР.
c) 8-ми этапная циклическая модель принятия УР (+);
d) Общая 12-этапная модель разработки и принятия УР (+);
e) Общая 16-этапная модель разработки и принятия УР.

8. Управленческие решения, определяемые типу методов их подготовки и

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 14 из 37

принятия:
a) стратегические и тактические;
b) глобальные и локальные;
c) формализованные и неформализованные (+);
d) критические и некритические.

9. Группы управленческих решений, определяемые по продолжительности прогнозируемых последствий:
a) традиционные и нетрадиционные;
b) корректируемые и некорректируемые;
c) глобальные и локальные (+);
d) индивидуальные и коллегиальные.

10. Основные факторы успешной реализации управленческих решений:
a) традиционные факторы;
b) наличие необходимых материальных ресурсов (+);
c) наличие требуемых финансовых ресурсов (+);
d) нетрадиционные факторы;
e) климатические факторы.

**Тема 4. Информационно-аналитическое обеспечение разработки, принятия и реализации управленческих решений**

1. Уточните определение понятия «информация», представленное в Федеральном законе от 27.06.2006г. № 149-ФЗ (в редакции, действующей с 30.06.2018г.): “Информация – сведения (сообщения, данные)”

a) зависящие от формы их представления и кодирования;
b) независимо от формы их представления (+);
c) характеризующие источник;
d) содержание смысл, понятный их получателю.

2. Данные – это формы представления …, с которыми имеют дело информационные системы и их пользователи
a) сведений;
b) информации (+);
c) содержания;
d) смысла.

3. Назовите элементарную единицу информации:
a) байт;
b) килобайт;
c) бит (+);
d) мегабайт.

4. Основные требования к качеству информации (выбрать правильные ответы):
- своевременность (+);
- достоверность (+);
- достаточность (+);
- актуальность (+);
- адресность (+);
- безадресность;
- правовая корректность (+);
- обеспеченность ресурсами;

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 15 из 37

- возможность многократного использования (+);
- невозможность многократного использования;
- возможность использования в различных базах данных (+);
- невозможность использования в различных базах данных;
- принадлежность исключительного одному субъекту;
- возможность кодирования и декодирования (+).

5. Информационная технология это:
1. Совокупность технических средств.
2. Совокупность программных средств.
3. Совокупность организационных средств.
4. Множество информационных ресурсов.
5. Совокупность формализованных операций и процедур по сбору, систематизации, хранению, обработке, анализу и передаче данных с использованием средств вычислительной техники (+).

6. Уточните определение понятия. Информационное обеспечение разработки, принятия и реализации управленческих решений – это совокупность процессов сбора, систематизации, обработки, хранения, … и выдачи информации, необходимой для обеспечения управленческой деятельности и технологических процессов.
а) концентрации;
б) анализа (+);
в) интеграции;
г) принятия решений.

7. База данных – это представленная в объективной форме (хранящаяся на материальных носителях) структурированная совокупность самостоятельных материалов (статей, расчётов, нормативных актов и иных подобных материалов), систематизированных таким образом, чтобы эти материалы могли быть найдены и обработаны с помощью …
а) системного администратора;
б) системного аналитика;
в) средств вычислительной техники (+);
г) математических методов.

8. Отметьте известные Вам типы баз данных из представленного списка:
1 математические базы данных;
2 аналитические базы данных (+);
3 структурные базы данных;
4 реляционные базы данных (+);
5 централизованные базы данных (+);
6 виртуальные базы данных;
7 базы данных конечного пользователя (+);
8 базы экспертных методов;
9 распределенные базы данных (+);

9. Укажите функции управления предприятием, которые поддерживают современные информационные системы
1 планирование (+);
2 мотивация работников;
3 учет (+);

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 16 из 37

4 анализ (+);
5 распределение;
6 оценка эффективности (+).

10. Какие информационные сети используются в корпоративных информационных сетях
1. Локальные LAN (Local Area Net) (+).
2. Глобальная (Wide Area Network) (+).
4. Торговые сети - ETNs (Electronic Trading Networks) (+).
5. Сеть железных дорог.
6. Автоматизированные торговые сети ECN (Electronic Communication Network) (+).
7. Сеть автомобильных дорог.

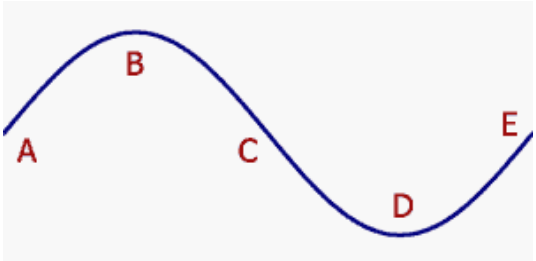
11. Уточните определение понятия: “Информационная система – совокупность содержащейся в базах данных информации, обеспечивающая её обработку
с помощью … и …”
а) информационных процедур,
б) информационных технологий (+),
в) системного администратора,
г) специализированных технических средств (+);
д) математических методов.

12. Информационная технология – это
а) Совокупность технических средств;
б) Совокупность программных средств.
в) Совокупность организационных средств.
г) Множество информационных ресурсов.
д) Совокупность операций и процедур по сбору, систематизации, обработке, анализу, хранению и передаче данных с использованием алгоритмов и средств автоматизации (+).

**Итоговый тест**

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

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 17 из 37

находится…

на стадии развития «B»

на стадии «C»

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?

а) неполнотой и нечеткостью информации, поступающей из внешней среды;

б) сложностью внутренней среды организации;

в)неопределенностью целей управления;

г) 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

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 18 из 37

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.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 19 из 37

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)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 20 из 37

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.

## Кейс-задачи

**Кейс-задача 1.**

Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

Задание для самостоятельного решения:

1. Как перестроить взаимодействия хлебопекарного предприятия средней мощности с предприятиями торговой сети для решения этих проблем?
2. Какие пути развития возникающих проблем Вы можете предложить?

**Кейс-задача 2.**

Руководитель *X* работает в должности начальника отдела *A* одного из региональных дивизионов крупной фирмы Wal-Mart Stores, Inc., и в полном объёме удовлетворяет требованиям, предъявляемым к занимаемой должности. Но, по мнению руководства фирмы, *X* не подходит для повышения в должности. Под его началом работает *Y* – отличный работник, из тех, кто “далеко пойдет”. Однако *Y* не может подняться по служебной лестнице на фирме Wal-Mart Stores, Inc. в обход *X*, поскольку для него в существующем штатном расписании нет вакантной должности, даже если руководство фирмы позволит ему нарушить сложившуюся на фирме субординацию и “перескочить” через голову шефа.

Чтобы не лишать *Y* перспективы карьерного роста и сохранить на работе *X*, руководство фирмы переводит *X* на работу в должности советника директора одного из крупных региональных дивизионов фирмы. *Y* же назначается на должность начальника отдела фирмы, которую ранее занимал *X*. Поскольку у *X* достаточно опыта, он вполне успешно справляется с работой в новой должности. После того как *X*, наконец, уходит на пенсию, в фирме происходят кадровые перемещения работников, и в отдел *A*, которым теперь руководит *Y*, приходится брать нового многообещающего молодого сотрудника *Z*.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 21 из 37

Поскольку *Z* – действительно толковый и активный молодой человек, он довольно быстро помогает перестроить производственную деятельность отдела *A*, который начинает функционировать очень эффективно.

И вот тогда вновь возникает необходимость и проблема: *как обеспечить карьерный рост работнику Z* . Отметим, что изложенный пример проблем карьерного роста на фирме Wal-Mart Stores, Inc. По мере развития компании и приёма на работу новых работников для многих из тех, кто имеет достаточно большой стаж и опыт работы, проблемы карьерного роста усугубляются и не решаются годами.

Задание для самостоятельного решения:

1. Как бы вы сформулировали суть управленческой проблемы?
2. Какие рекомендации вы могли бы дать на основании этой статьи? Предложите приемлемые, по Вашему мнению, альтернативные варианты решения проблемы и порекомендуйте оптимальный.

**Кейс-задача 3.**

Группа компаний XXX, специализирующаяся на продаже товаров для детей, разработала новую концепцию работы розничной 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 очень сильно 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 группы компаний XXX. За счет внедрения новой концепции мы надеемся повысить этот показатель минимум на 10%».

Решение усовершенствовать технологии торговли Совет директоров XXX 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 для самостоятельного решения:

1. Как бы вы сформулировали суть проблемы?
2. Какие маркетинговые решения, по вашему мнению, могут обеспечить повышение продаж товаров для детей группа компаний XXX?

**Кейс-задача 4.**

Мировой производитель косметики и бытовой химии – компания ZZZ намерена значительно увеличить число своих покупателей. Расширение покупательской аудитории планируется произвести за счет женщин из развивающихся стран Пока ежегодный объем продаж компании на таких рынках со составляет примерно 20 млрд долларов, или 26% от общей выручки. По этому показателю компания ZZZ значительно уступает своим

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 22 из 37

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, пока сбываются медленно.

Менеджмент компании ZZZ уверен, что путь на рынки развивающихся стран лежит исключительно через освоение мелкой розницы. По оценкам компании, в мире более 20 млн мелких торговых точек, однако продукция ZZZ пока продается только в 2,3 млн. Иными словами, данный канал сбыта компания 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 мерчандайзеров 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.

Задание для самостоятельного решения:

1. Какие маркетинговые решения, по вашему мнению, могут обеспечить повышение объёма продаж товаров косметики и бытовой химии компании ZZZ?
2. Как обеспечить более эффективную работу сети мелких торговых фирм, сотрудничающих с компанией ZZZ, по продаже косметики и бытовой химии?

**Тематика рефератов**

1. Виды управленческих решений в системе государственного управления.
2. Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления.
3. Государственное управление инновационным развитием: цели и задачи, ценности и проблемы.
4. Особенности и этапы разработки государственных целевых программ.
5. Система анализа и оценки управленческих решений.
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. Применение математических методов в процессе разработки и принятия управленческих решений.
17. Организация и контроль исполнения государственных решений.
18. Прогнозирование и планирование при разработки государственных решений.
19. Оптимизация государственных решений.
20. Оценка эффективности государственных решений.
21. Организационное обеспечение разработки и принятия управленческих решений в органах государственной власти и управления.
22. Роль информационных технологий в процессе разработки и принятия управленческих решений.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 23 из 37

23. Организационная культура принятия управленческих решений.

24. Системный подход в принятиии государственных решений.

25. Методическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

26. Обеспечение кадровой безопасности разрабатываемых государственных решений.

27. Система контроля качества государственных решений.

28. Анализ процессов самоорганизации на формирование управленческих решений.

29. Управленческие решения направленные на повышение эффективности расходования бюджетных средств.

30. Управленческие решения направленные на эффективное управление государственной собственностью.

31. Оценка эффективности управленческих решений при реализации инвестиционных проектов.

32. Этапы ситуационного анализа.

**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 |
|---|---|---|---|
| ПКр -1 | умение определять приоритеты, формулировать цели и задачи профессиональной деятельности, разрабатывать и организовывать исполнение управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты, методы и технологии регулирующего воздействия для управления в экономической, социальной и других сферах государственного и муниципального управления | ПКр -1.3 | умеет разрабатывать управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков для управления в экономической, социальной и других сферах государственного и муниципального управления |

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 24 из 37

**4.3.2. Типовые оценочные средства**

Вопросы к экзамену

1. Определение и сущность понятия «решение». Управленческое решение и его сущность. Управленческое решение как инструмент функционирования и развития организации.
2. Лицо, принимающее решение (ЛПР). Сущностные характеристики управленческого решения (УР) и лица, принимающего решение (ЛПР).
3. Государственное управленческое решение, политическое решение, административное решение.
4. Место, роль и значение управленческого решения (УР) в управлении организацией. Цели и задачи УР.
5. Цели, задачи и сущность государственных решений: социальная, экономическая, организационная, правовая, технологическая. Эмерджентность и синергия в управлении.
6. Постановка целей, задач и делегирование полномочий подчиненным в реализации управленческих решений (УР).
7. Дерево целей и его структура.
8. Основные подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный.
9. Структурный и структурно-функциональный подходы к управлению.
10. Множество альтернатив управленческих решений. Разработка, анализ, оценка и выбор альтернатив управленческих решений.
11. Активизирующие, эвристические и Экспертные методы методы выработки УР.
12. Качественные методы разработки, анализа, оценки и принятия УР.
13. Формально-логические методы разработки, анализа, оценки и принятия УР.
14. Теория разработки и исполнения управленческих решений как научная дисциплина.
15. Понятие решения, управленческого решения, государственного решения, политического решения, административного решения.
16. 3 парадигмы принятия решений.
17. Процесс подготовки управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления.
18. 3-х, 6-ти этапные схемы Саймона.
19. 8-ми этапная циклическая схема. Общая 12-этапная схема разработки и принятия управленческих решений.
20. Общее планирование.
21. Формы разработки.
22. Формы реализации. Классификация и типология управленческих решений.
23. Классификация проблем, проблемная ситуация, декомпозиция проблем.
24. Метод постановки целей SMART и его применение в управлении.
25. Метод сценариев и дерева решений в управлении.
26. Понятие оптимального решения и оптимизация управленческих решений.
27. Ресурсы, проблемы и факторы, анализируемые в теории разработки, принятия и исполнения управленческих решений (УР). Основные требования, предъявляемые к УР.
28. SWOT-анализ в разработке государственных решений. Примеры применения SWOT-анализа процессе принятия управленческих решений (УР).
29. Табличные и графические способы представления управленческих проблем.
30. Формализованная процедура подготовки, обоснования и принятия управленческих решений (УР).
31. Модели руководства организацией и принятия управленческих решений (УР).
32. Процесс подготовки управленческих решений в системе государственного и

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 25 из 37

муниципального управления.

33. Правовые основы управления в системе государственного управления. Основные принципы принятия УР в системе государственного управления.

34. Разработка, анализ, принятие и исполнение управленческих решений в системе государственного управления на федеральном и региональном уровнях.

35. Основные принципы принятия УР в системе муниципального управления. Основные требования к лицу, принимающему решения (ЛПР), в системе государственного и муниципального управления.

36. Проблемы реализации УР на федеральном и региональном уровнях в современной России. Проблемы реализации УР в системе муниципального управления.

37. Программно-целевая технология разработки и принятия государственных решений.

38. Целевые программы (ЦП) и технологии (ЦТ) и их применение в системе государственного управления на федеральном и региональном уровнях.

39. Классические 3-х и 6-ти этапные схемы Саймона: достоинства и недостатки.

40. 8-ми этапная циклическая модель принятия управленческих решений (УР). Общая 12-этапная модель разработки и принятия УР.

41. Основные подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный.

42. Структурный и структурно-функциональный подходы к управлению.

43. Множество альтернатив управленческих решений. Разработка, анализ, оценка и выбор альтернатив управленческих решений.

44. Разработка и принятие управленческих решений в условиях определенности.

45. Разработка и принятие управленческих решений в условиях ограниченной определенности и риска.

46. Основные критерии для выбора оптимальной стратегии при принятии решения в условиях риска и неопределенности.

47. Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности.

48. Понятие и основные характеристики государственного решения.

49. Активизирующие и эвристические методы выработки управленческих решений (УР).

50. Экспертные методы разработки и анализа управленческих решений (УР).

51. Качественные методы разработки, анализа, оценки и принятия управленческих решений (УР). Формально-логические методы разработки, анализа, оценки и принятия УР.

52. Формально-логические методы разработки, анализа, оценки и принятия управленческих решений (УР). Дерево решений и его использование в процессе принятия УР.

53. Роль человеческого фактора в процессе подготовки и принятия решений. Основы деловой коммуникации руководителя и подчиненного.

54. Планирование и организация исполнения управленческих решений (УР). Централизация и децентрализация процесса разработки УР.

55. Постановка целей, задач и делегирование полномочий подчиненным. В процессе реализации управленческого решения (УР).

56. Модели руководства. Управленческие навыки эффективного руководителя. Эффективное проведение деловых совещаний (в традиционной форме и IT-виртуальных).

57. Понятие и сущность информации. Информация как исходная категория и ресурс информационно-аналитической деятельности.

58. Понятие, сущность и признаки оценки информации: объем, достоверность, ценность.

59. Роль информации и информационных технологий в процессе разработки и принятия государственных решений.

60. Понятие и сущность информации. Информационное обеспечение разработки, принятия и реализации управленческих решений. Базы данных (БД) и их роль в

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 26 из 37

информационном обеспечении разработки, принятия и реализации управленческих решений (УР).

61. Информационная и информационно-аналитическая система: общие характеристики различия. Информационно-аналитическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений (УР).

62. Базы знаний (БЗ), их типы и структура. Роль БЗ в информационно-аналитическом обеспечении разработки, принятия и реализации управленческих решений (УР).

63. Прикладные программные средства (ППС) обеспечения управленческой деятельности. Применение современных ППС в информационном и информационно-аналитическом обеспечении разработки и реализации управленческих решений (УР).

64. Понятия формального и неформального лидеров. Роль лидера в процессе разработки и реализации управленческих решений (УР).

65. Организационная и социально-психологическая основы подготовки и реализации управленческих решений (УР).

66. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации государственных и административных решений.

67. Социально-психологические методы мотивации исполнения управленческих решений (УР).

68. Понятие формального и неформального лидера. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения.

69. Административная и этическая ответственность государственных служащих за принятие и исполнение управленческих решений (УР). Контроль реализации государственных решений.

70. Оценка качества и эффективности государственных управленческих решений (УР).

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

72. Формирование и использование управленческих команд. Основные характеристики эффективных управленческих команд.

Типовые задания

*Задание 1.* Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

*Задание 2.* Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если: а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке; б) цены на продукцию фирмы резко снизились; в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции? (Решения принимать по каждому пункту.)

*Задание 3.* В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе? а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства. б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии. в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому. г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 27 из 37

примера других прогрессивных руководителей.

*Задание 4.* Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Постановка задачи: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

*Задание 5.* Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал понастоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

*Задание 6.* Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая(ый) недавно была (был) управляющей(им) в фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена(ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента. Постановка задачи: Как вы поступите? Почему?

*Задание 7.* Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении. Постановка задачи: Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

*Задание 8.* Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу: 1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е. 2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до 120 у.е. Вам предстоит: a. Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив. b. Рассчитать доходность. c. Принять единственное решение.

*Задание 9.* В результате усиления натиска конкурентов у вас возникли сложности со сбытом компьютеров. Имеются следующие варианты решения задачи: 1. Снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000. При этом ваши потери составят 50 000 у.е. 2. Усовершенствовать качество компьютеров. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20 000 у.е. и от внесения изменений в технологию – 30 000 у.е. 3. Усилить рекламную компанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 28 из 37

Определить факторы, влияющие на принятие решения. Рассчитайте доходность. Выберите окончательное решение.

*Задание 10.* План годового выпуска продукции производственного предприятия составляет 800 единиц, при этом на каждую единицу готовой продукции требуется 1 единица комплектующего изделия КИ-1. Известно, что стоимость подачи одного заказа составляет 200 руб., цена единицы комплектующего изделия – 480 руб., а стоимость содержания комплектующего изделия на складе составляет 15% его цены. Требуется определить оптимальный размер заказа на комплектующее изделие КИ-1. Решение Затраты на содержание запасов в определенный период складываются из следующих элементов: 1) суммарная стоимость подачи заказов; 2) цена заказываемого комплектующего изделия; 3) стоимость хранения запаса. 52 Оптимальный размер заказа соответствует минимальной величине совокупных издержек. Исходя из этого, для расчета оптимального размера заказа используется формула Вилсона. Формула Вилсона (Wilson) имеет вид: где Q – оптимальный размер заказа, шт.; A – затраты на поставку единицы заказываемого продукта, руб.; S – потребность в заказываемом продукте за определенный период, шт.; W – затраты на хранение единицы запаса, руб./шт. Используя формулу, определяем оптимальный размер заказа по имеющимся исходным данным: Округление оптимального размера заказа в большую сторону помогает избежать дефицита комплектующего изделия. Таким образом, оптимальный размер заказа составляет 95 шт. Задание 2 По данным учета затрат стоимость подачи одного заказа на комплектующее изделие составляет 158 руб., годовая потребность в комплектующем равна 10 568 шт., цена единицы комплектующего – 256 руб., стоимость хранения комплектующего изделия равна 25% его цены. Определите оптимальный размер заказа на комплектующее изделие.

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 |

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 29 из 37

| | |
|---|---|
| | 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

При подготовке к экзамену студенту следует использовать учебную литературу, представленную в разделе 6 данной рабочей программы дисциплины; конспекты лекций; раздаточные материалы по курсу. Также следует использовать фрагмент рабочей программы, раскрывающий содержание тем курса. Этот раздел будет доступен на экзамене и может оказать существенную помощь при подготовке к ответу в аудитории.

При подготовке к экзамену следует внимательно изучить формулировки вопросов и уточнить возникшие неясности во время предэкзаменационной консультации.

Студентам не следует брать на экзамен шпаргалки. Если они есть, их следует оставить коллегам при входе в аудитории. Наличие посторонних материалов резко повышает вероятность получения неудовлетворительной оценки, поскольку наличие посторонних материалов влечет за собой получение неудовлетворительной оценки.

При получении билета студенту необходимо внимательно прочитать вопросы билета. На черновике, выданном для подготовки к ответу, желательно записать свою фамилию, число и группу. Рекомендуется также подготовить план ответа.

При возникновении любых неясностей в процессе подготовки к ответу следует обращаться с вопросами только к преподавателю. Никакие отвлечения других студентов, находящихся в аудитории, не допускаются и будут расценены как нарушение процедуры экзамена, что влечет выставление неудовлетворительной оценки. Преподавателю можно задать любой вопрос, но следует помнить, что он не вправе отвечать на вопросы по существу ответа.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 30 из 37

После устного ответа преподаватель может задать студенту дополнительные вопросы. Дополнительные вопросы, как правило, задаются в следующих случаях:

- в ответе студента есть противоречие (скажем, начинается ответ с одного тезиса, а заканчивается прямо противоположным). В этом случае дополнительный вопрос имеет целью снять проблему и понять, что на самом деле думает студент.

- преподавателю требуется дополнительная информация для того, чтобы определиться с оценкой.

Получив билет, студенту следует 1-2 минуты сосредоточиться, успокоиться, затем еще раз внимательно перечитать вопросы, вдуматься в их формулировку. Затем рекомендуется обратиться к рабочей программе и посмотреть, что сказано там по указанным в билетах проблемам. После этого можно записать ответ по указанным вопросам в виде тезисов, которые затем упорядочиваются и выстраиваются в виде ответа. Пользуясь программой, следует помнить, что некоторые вопросы составляются таким образом, чтобы материал, нужный для ответа на них, мог быть использован и при ответе на другие вопросы, поэтому наряду с разделами программы, непосредственно относящимися к вопросам билета, следует посмотреть и другие разделы. Это поможет точнее определиться с содержанием ответа и избежать возможных ошибок.

Кроме устного ответа на вопрос студенту необходимо представить письменно выполненное задание. Примеры заданий представлены в разделе 4.3.2.

В случае получения неудовлетворительной оценки у студента есть две пересдачи. График их приема устанавливается деканатом по согласованию с преподавателем. Второй раз (первая пересдача) экзамен по-прежнему сдается преподавателю. Третий раз (вторая пересдача) экзамен сдается комиссии.

# 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

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).

*Методические рекомендации по подготовке к лекционным и семинарским занятиям*

Дисциплина «Принятие и исполнение управленческих решений» ориентирована на формирование у обучающихся представлений об основных методах и формах принятия и исполнения управленческих решений, в том числе в междисциплинарных областях.

В связи, с чем предполагается следующая последовательность в подготовке обучающихся к лекции:

– ознакомление с материалом предыдущей лекции;

– знакомство с тематикой предстоящей лекции (по тематическому плану, представленному в настоящей рабочей программе дисциплины);

– прочтение и анализ учебных пособий, учебников, научных статей по теме предстоящего лекционного занятия;

– подготовить вопросы, которые вы предполагаете задать лектору по проблеме предстоящей лекции.

Цель семинарских занятий заключается в ознакомлении обучающихся с концептуальными направлениями развития теории принятия и исполнения управленческих решений; формирование профессионального мировоззрения на основе знаний о методах и формах принятия и исполнения управленческих решений, а также практических умений и навыков самостоятельно и творчески применять методологию научных исследований для изучения различных элементов современной науки управления.

*Методические рекомендации по решению кейс-задач*

Кейс-задача, кейс (case) – это конкретная практическая ситуация, рассказывающая о

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 31 из 37

той или иной правовой ситуации, в которой зачастую заложена некая проблема.

Анализ правовой ситуации целесообразно начинать с выявления признаков законности и правонарушений в поставленной проблеме;

Корректная правовая постановка проблемы требует ясности, четкости, а главное четкости правовой формулировки;

Успех в решении проблемы зависит от выработки различных правовых способов действий в данной ситуации – правовых альтернатив;

Необходимым условием для принятия окончательного решения является выявление норм права решения проблемы – требований к содержанию правовых альтернатив и их обоснование;

При выборе нужно опираться как на правовой анализ положительных и отрицательных последствий каждого, так и на экономический анализ необходимости осуществления решений;

При составлении правовой процедуры решения нужно ориентироваться на первоначальные цели и реальность ее воплощения.

На данном этапе после презентации решений во время общей дискуссии можно рекомендовать обсудить 4 вопроса:

Почему ситуация выглядит как дилемма?

Кто принимал решения?

Какие варианты решения имели место?

Что надо было делать?

*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.

*Методические рекомендации по написанию рефератов*

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

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 32 из 37

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.

*Методические указания по подготовке к докладу*

Подготовка обучающихся к докладу 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 рекомендации к самостоятельной работе*

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение управленческой профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков в области современных категорий экономической науки, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в профессиональной деятельности.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на решение следующих задач:

- Углублять, расширять профессиональные знания студентов и формировать у них интерес к учебно-познавательной деятельности
- Научить студентов овладевать приемами процесса познания экономической науки;
- Развивать у них самостоятельность, активность, ответственность в ходе изучения учебной дисциплины;
- Развивать познавательные способности будущих управленцев по овладению компетенциями.

Решение данных задач осуществляется в самостоятельной подготовке студентом предмета изучения. Студент может сопоставить различные идеи развития экономик как сферы общественных отношений, сформировать представление об основных категориях и законах экономической науки, соотнести эти идеи со своими собственными представлениями данных явлениях.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия. Для обеспечения внеаудиторной самостоятельной работы по дисциплине преподавателем разрабатывается перечень заданий для самостоятельной работы, который необходим для эффективного управления данным видом учебной деятельности обучающихся.

Самостоятельная работа студентов включает подготовку к устному опросу. Для этого студент изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов, и электронных библиотечных баз.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 33 из 37

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня подготовленности обучающихся.

Обучающийся самостоятельно определяет режим своей внеаудиторной работы и меру труда, затрачиваемого на овладение знаниями и умениями по дисциплине, выполняет внеаудиторную работу по индивидуальному плану, в зависимости от собственной подготовки, бюджета времени и других условий.

При выполнении самостоятельной работы обучающийся имеет право обращаться к преподавателю за консультацией с целью уточнения задания, формы контроля выполненного задания.

Эффективность подготовки студентов зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу студенту необходимо ознакомиться с материалом, посвященным изучаемой теме в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия. Развернутый ответ должен следовать определенной логике и последовательности изложения, состоять из многих предложений, содержать доводы и выводы.

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.

## 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. Бусов В. И. Управленческие решения : уч-к для вузов. М. : Изд-во Юрайт, 2025. - 254 с. URL: https://urait.ru/bcode/559792 (дата обращения: 26.01.2025).

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 34 из 37

2. Голубков Е.П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. : М.: Изд-во Юрайт, 2025. URL: https://urait.ru/bcode/568769 (дата обращения: 11.02.2025).

3. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов. - Москва : Изд-тво Юрайт, 2025. URL: https://urait.ru/bcode/560403 (дата обращения: 11.02.2025).

4. Мкртычян Г. А. Принятие управленческих решений : уч-к и практикум для вузов. М. : Изд-во Юрайт, 2025. - 140 с. URL: https://urait.ru/bcode/567652 (дата обращения: 11.02.2025).

5. Рубчинский А.А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов .М. : Изд-во Юрайт, 2025. - 526 с. URL: https://urait.ru/bcode/560472 (дата обращения: 26.01.2025).

6. Трофимова Л. А. Методы принятия управленческих решений : уч-к и практикум для вузов - Москва : Изд-во Юрайт, 2024. - 312 с. - URL: https://urait.ru/bcode/535542 (дата обращ.: 05.09.2024).

7. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов. М. : Изд-во Юрайт, 2025. URL: https://urait.ru/bcode/561280 (дата обращения: 26.01.2025).

### 6.2. Дополнительная литература

1. Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии : пер. с англ. / М. Армстронг, А. Бэрон. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - 250 с.

2. Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление: Учебник для академического бакалавриата / И.А. Василенко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 494 с.

3. Горб, В.Г. Принятие и исполнение государственных и муниципальных решений : учебное пособие / В. Г. Горб. – Екатеринбург : изд-во Урал. ин-та управления – филиала РАНХиГС, 2017. – 240 с. http://www.iprbookshop.ru/72346.html).

4. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения – пер с англ., М.- ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288 с.

5. Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 3-е изд., испр. – М.: Дело, 2002. – 392 с.

6. 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.: Аспект-Пресс, 2015 // Режим доступа: http://www.biblio-online.ru/thematic/?8&id=urait.content.2F8979C5-7175-458B-91CC-EC45270AECF0&type=c_pub

### 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Учебно-методический комплекс «Принятие и исполнение государственных решений» для бакалавров по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» – 081100 / сост. Н. Н. Соколов. – М. : ГУУ, 2012. – 109 с.

2. Козырев М. С. Принятие и исполнение государственных решений : учебное пособие / М. С. Козырев. - М. ¬Берлин : Директ-Медиа, 2015 – 401 с.

3. Талапина, Э.В. Государственное управление: проблемы и перспективы правового регулирования. Часть 1 // Законы России: опыт, анализ, практика. − 2015. − No 3.

4. Талапина, Э.В. Государственное управление: проблемы и перспективы правового регулирования. Часть 2 // Законы России: опыт, анализ, практика. − 2015. − No 4

### 6.4. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 35 из 37

2. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ .

### 6.5. Интернет-ресурсы

1. http://www.infostat.ru/ru/index.html (дата обращения: 16.08.2014). – Информационно-аналитические ресурсы «Государственное управление и местное самоуправление в РФ». URL: http://imct.rags.ru (дата обращения: 16.08.2014). 18 Информационно-издательский центр «Статистика России». URL:
2. http://www.kremlin.ru - официальный сайт Президента Российской Федерации;
3. http://правительство.рф - официальный сайт Правительства Российской Федерации;
4. http://www.government.ru – официальный сайт Правительства Российской Федерации.
5. www.council.gov.ru – Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации.
6. www.duma.gov.ru – Официальный сайт Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации:
7. http://www.economy.gov.ru/ – официальный сайт Министерства экономического развития российской Федерации.
8. https://минобрнауки.рф/минобрнауки.рф – Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации
9. http://gks.ru – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации.
10. www.gov.ru – Официальная Россия: Сервер органов государственной власти Российской Федерации
11. http://programs.gov.ru – Портал государственных программ Российской Федерации.
12. www.mos.ru – Официальный портал Мэра и Правительства Москвы
13. http://rusrand.ru/ – Центр научной политической мысли и идеологии.
14. fcior.edu.ru – Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов
15. http://www.politnauka.org/ – Политнаука. Политология в России и мире
16. http://www.aup.ru/ – Административно-управленческий портал
17. http://www.spa.msu.ru/ МГУ. Факультет государственного управления
18. http://www.spa.msu.ru/page_168.html Электронный научный журнал МГУ «ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ. ЭЛЕКТРОННЫЙ ВЕСТНИК»

### 6.6. Иные источники

1. Миронов, А.Л. Государственное управление в России. Конституционный и институциональный аспекты: Монография. / А.Л. Миронов. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 135 с.
2. Южаков В.Н., Талапина Э.В., Александров О.В., Тихомиров Ю.А., Добролюбова Е.И. Концепция федерального закона о государственном управлении в Российской Федерации. − Москва, 2014. – 96 с.
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.

## 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

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Идентификатор документа: 287537803/371721628
Страница 36 из 37

семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Компьютерное оборудование: персональные компьютеры, поддерживающие программное обеспечение Microsoft Windows 10 LTSB 1607; Microsoft Office Professional 2016, с персональным монитором преподавателя, а также устройства отображения информации на настенный экран группового или коллективного пользования.

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; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: 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/.

Базы данных:

Bloomberg: http://www.bloomberg.com/

Компания "Emerging Markets Information Service" EMIS: http://www.securities.com

Информационный ресурс по мировой экономике компании International Monetary Fund (IMF) / Международного Валютного Фонда: http://www.elibrary.imf.org

Система профессионального анализа рынков и компаний «Спарк»: http://www.spark-interfax.ru/.

Идентификатор документа: 287537803/371721628
ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Организация, подписант
Кононова Юлия Юрьевна
Сертификат: номер, срок действия
ECAC1CFDED1F13F1E369D91A22FFAC12793F15C7
Действителен с 10.07.2024 до 03.10.2025
Дата подписания
26.05.2025 13:56 GMT+03:00
Подпись соответствует файлу документа
Страница 37 из 37