

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 20.01.2023 15:50:49  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС**

---

Кафедра государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДЕНА  
Директор СЗИУ РАНХиГС

Хлутков А.Д.

Электронная подпись

**ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА**

**Эффективное государственное управление**

*(наименование образовательной программы)*

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

**Б1.О.16 «Принятие и исполнение управленческих решений»**  
*(код и наименование РПД)*

38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
*(код и наименование направления подготовки (специальности))*

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

Год набора – 2022

Санкт-Петербург, 2022 г.

**Авторы–составители:**

Доцент кафедры государственного  
и муниципального управления,  
кандидат политических наук,  
Матвеев А. А.

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

**Заведующий кафедрой**

государственного и муниципального управления,  
кандидат философских наук, доцент  
Катанандов С.Л.

Б1.О.16 «Принятие и исполнение управленческих решений» одобрена на заседании  
кафедры государственного и муниципального управления. Протокол от 31.08.2022 № 1.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.....	11
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине.....	25
6. Методические материалы для освоения дисциплины .....	36
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».....	39
7.1.Основная литература.....	39
7.2.Дополнительная литература.....	40
7.3.Нормативные правовые документы или иная правовая информация.....	41
7.4.Интернет-ресурсы.....	41
7.5.Иные источники.....	42
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	42

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

**1.1. Дисциплина Б1.О.16 «Принятие и исполнение управленческих решений» обеспечивает овладение следующими компетенциями:**

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код компонента компетенции</b>	<b>Наименование компонента компетенции</b>
ОПК - 2	Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	ОПК - 2.2	Демонстрирует умение разрабатывать и реализовывать управленческие решения, разрабатывать меры регулирующего воздействия, в том числе, при реализации контрольно-надзорных функций, государственных и муниципальных программ

**1.2.В результате освоения дисциплины Б1.О.16 «Принятие и исполнение управленческих решений» у выпускника должны быть сформированы:**

<b>ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия</b>	<b>Код компонента компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
Разработка и реализация управленческих решений, мер регулирующего воздействия	ОПК - 2.2	<p><b>Знания:</b> знать основные методы разработки и реализации управленческих решений.</p> <p><b>Умения:</b> разрабатывать меры регулирующего воздействия, в том числе, при реализации контрольно-надзорных функций.</p> <p><b>Навыки:</b> применять и оформлять управленческие решения</p>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 академических часов, 81 астрономический час.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ)

### Очная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
<b>Общая трудоемкость</b>	108	81
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	34	25,5
Лекции	16	12
Практические занятия	16	12
<b>Самостоятельная работа</b>	38	28,5
Консультация	2	1,5
Контроль	36	27
Формы текущего контроля	Устный опрос, доклад-презентация, тестирование, решение кейсов,	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>Экзамен</b>	

### Очно-заочная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
<b>Общая трудоемкость</b>	108	81
<b>Контактная работа с преподавателем</b>	34	25,5
Лекции	16	12
Практические занятия	16	12
<b>Самостоятельная работа</b>	38	28,5
Консультация	2	1,5
Контроль	36	27
Формы текущего контроля	Устный опрос, доклад-презентация, тестирование, решение кейсов	
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>Экзамен</b>	

\*При реализации дисциплины с использованием ДОТ преподаватель самостоятельно адаптирует форму текущего контроля, указанного в таблице, к системе дистанционного обучения (п.3, п.4.1.1, п.4.2).

### Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина **Б1.О.16 «Принятие и исполнение управленческих решений»** относится к дисциплинам обязательной части учебного плана по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность (профиль) «Эффективное государственное управление», изучается студентами в 6 семестре (очная форма обучения) и в 8 семестре (очно-заочная форма обучения).

**Дисциплина Б1.О.16 «Принятие и исполнение управленческих решений» реализуется после изучения:**

- Б1.О.9 Информационные технологии в управлении
- Б1.О.12 Введение в профессиональную деятельность
- Б1.О.13 Теория управления
- Б1.О.14 Система государственного и муниципального управления

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства, и том числе на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

##### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Всего часов	В том числе, час.				СР	Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
			Объем дисциплины (модуля), час.					
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
Л	ЛР	ПЗ	КСР <sup>1</sup>					
Тема 1	Основы теории и методология разработки и исполнения управленческих решений.	12	2		2		8	УО, Д-П
Тема 2	Методы и технологии разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.	12	2		2		8	УО, Д-П (дис)

Тема 3	Организационные, правовые и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений.	8	2		2		4	УО, К, Д-П (дис)
Тема 4	Информационно-аналитическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений.	10	2		2		6	УО, К, Д-П (дис)
Тема 5	Принятие управленческих решений в различных проблемных ситуациях	14	4		4		6	УО, К, Д-П (дис)
Тема 6	Организация, анализ и контроль исполнения управленческих решений	10	2		2		6	УО, К, Д-П (дис),Т
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b><u>36</u> <u>27</u></b>						<b>Экзамен</b>
	<b>ВСЕГО:</b>	<b>108</b>	<b>16</b>		<b>16</b>	<b>2</b>	<b>38</b>	
	<b>ВСЕГО в астрон. часах</b>	<b>81</b>	<b>12</b>		<b>12</b>	<b>1,5</b>	<b>28,5</b>	
<b>Очно-заочная форма обучения</b>								
Тема 1	Основы теории и методология разработки и исполнения управленческих решений.	12	2		2		8	УО, Д-П
Тема 2	Методы и технологии разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.	12	2		2		8	УО,Д-П (дис)
Тема 3	Организационные, правовые и социально-психологические основы подготовки и реализации	8	2		2		4	УО, К, Д-П (дис)

	управленческих решений.							
Тема 4	Информационно-аналитическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений.	10	2		2		6	УО, К, Д-П (дис)
Тема 5	Принятие управленческих решений в различных проблемных ситуациях	14	4		4		6	УО, К, Д-П (дис)
Тема 6	Организация, анализ и контроль исполнения управленческих решений	10	2		2		6	УО, К, Д-П (дис),Т
	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b><u>36</u> <u>27</u></b>						<b>Экзамен</b>
	<b>ВСЕГО:</b>	<b>108</b>	<b>16</b>		<b>16</b>	<b>2</b>	<b>38</b>	
	<b>ВСЕГО в астрон. часах</b>	<b>81</b>	<b>12</b>		<b>12</b>	<b>1,5</b>	<b>28,5</b>	

Используемые сокращения: УО – устный опрос, Д-П (дис) – доклад-презентация (дискуссия), К – кейс, Т – тестирование,

### 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. Факторы и проблемы, анализируемые в теории разработки, принятия и исполнения УР. Ресурсы, используемые при принятии и исполнении УР. Основные требования, предъявляемые к УР.

Формализованная процедура подготовки, обоснования и принятия УР.

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 и его структура.

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.

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. Разработка управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.**

Методологические основы разработки, принятия, организации, анализа и контроля исполнения УР в системе государственного и муниципального управления.

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

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

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

Методы разработки УР в системе государственного управления. Общественные обсуждения и анализ исполнения УР в системе государственного и муниципального управления. Согласование перспективных целевых программ (ЦП) на федеральном и региональном уровнях управления. Проблемы реализации УР на федеральном и региональном уровнях в современной России. Проблемы реализации УР в системе муниципального управления.

## **Тема 3. Организационные, правовые и социально-психологические основы подготовки и 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.

Правовая основа подготовки и реализации управленческих решений.

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 различных сферах (власть, бизнес, гражданское общество). 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 неопределённости.* Содержание и сущность понятия «неопределённость». Основные этапы и принципы принятия решений в условиях неопределённости. Усиление влияния субъективных факторов при принятии УР в условиях неопределённости. Субъективные процедуры принятия УР. Использование опыта, интуиции ЛПР, а также анализ сходных ситуаций в условиях неопределённости.

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

Организация, анализ и контроль исполнения УР как ключевые этапы управления. Организация выполнения УР. Анализ и контроль исполнения УР. Цели анализа и контроля управленческой деятельности. Этапы процесса контроля исполнения 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 количественные процедуры 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

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.13 «Теория управления» используются следующие **методы текущего контроля успеваемости** обучающихся:

<i>Наименование темы</i>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
<b>Очная форма обучения</b>	
Тема 1. Основы теории и методология разработки и исполнения управленческих решений.	УО, Д-П
Тема 2 Методы и технологии разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.	УО,Д-П (дис)
Тема 3 Организационные, правовые и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений.	УО, К, Д-П (дис)
Тема 4. Информационно-аналитическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений.	УО, К, Д-П (дис)
Тема 5. Принятие управленческих решений в различных проблемных ситуациях	УО, К, Д-П (дис)
Тема 6. Организация, анализ и контроль исполнения управленческих решений	УО, К, Д-П (дис),Т
<b>Очно-заочная форма обучения</b>	
Тема 1. Основы теории и методология разработки и исполнения управленческих решений.	УО, Д-П
Тема 2 Методы и технологии разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.	УО,Д-П (дис)
Тема 3 Организационные, правовые и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений.	УО, К, Д-П (дис)
Тема 4. Информационно-аналитическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений.	УО, К, Д-П (дис)
Тема 5. Принятие управленческих решений в различных проблемных ситуациях	УО, К, Д-П (дис)
Тема 6. Организация, анализ и контроль исполнения управленческих решений	УО, К, Д-П (дис),Т

#### 4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

##### Типовые вопросы для устного опроса

Изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):

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

1. Теория разработки и исполнения управленческих решений как научная дисциплина.
2. Лицо, принимающее решение (ЛПР) и его полномочия.
3. Понятие решения, управленческого решения, государственного решения, политического решения, административного решения.
4. Место, роль и значение УР в управлении организацией.
5. Цели и задачи, проблемы и факторы управленческих решений.
6. Основные подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный.
7. Структурный и структурно-функциональный подходы к управлению.
8. Дерево целей и его структура.
9. Множество альтернатив управленческих решений. Разработка, анализ, оценка и выбор альтернатив управленческих решений.
10. Активизирующие, эвристические и Экспертные методы методы выработки УР.
11. Качественные методы разработки, анализа, оценки и принятия УР.
12. Формально-логические методы разработки, анализа, оценки и принятия УР.
13. 3 парадигмы принятия решений.
14. Процесс подготовки управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления.
15. 3-х, 6-ти этапные схемы Саймона.
16. 8-ми этапная циклическая схема. Общая 12-этапная схема разработки и принятия управленческих решений.
17. Общее планирование.
18. Формы разработки.
19. 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. Метод сценариев.
11. Формально-логические методы разработки, анализа, оценки и принятия УР.
12. Дерево решений и процедура его построения.
13. Целевые программы (ЦП) и технологии (ЦТ) и их применение в системе государственного управления на федеральном и региональном уровнях.
14. Разработка, анализ, принятие и исполнение управленческих решений в системе государственного управления на федеральном и региональном уровнях. Разработка, анализ, принятие и исполнение управленческих решений.
15. Правовые основы управления в системе государственного управления. Основные принципы принятия УР в системе государственного управления.

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

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

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

1. Роль человеческого фактора в процессе подготовки государственных решений.
2. Основы коммуникации руководителя и подчиненного.
3. Планирование.
4. Централизация и децентрализация процесса разработки решений.
5. Постановка целей, 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 методы мотивации и реализации УР в организациях государственной службы.
13. Правовая основа подготовки и реализации управленческих решений.
14. Применение социально-психологических методов для мотивации исполнения УР.
15. Организационная основа подготовки и реализации 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.
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. Источники рисков в различных сферах (власть, бизнес, гражданское общество).
12. Содержание и сущность понятия «неопределённость».
13. Основные этапы и принципы принятия решений в условиях неопределённости.
14. Влияние субъективных факторов при принятии УР в условиях неопределённости. Субъективные процедуры принятия УР.

### **Тема 6. Организация, анализ и контроль исполнения 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.

#### **Типовые темы для докладов-презентаций (дискуссий)**

Соберите информацию по предложенной теме, оцените и систематизируйте ее, подразделите на подтемы, соберите сведения для презентации, выбрав главное и отсеив второстепенное, выведите на слайды (10 – 15 слайдов), сделайте выводы, укажите использованные источники информации.

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

1. Предназначение теории разработки управленческих решений как научной дисциплины.
2. Понятие решения, управленческого решения, государственного решения, политического решения, административного решения, лицо принимающее решение (ЛПР).

3. Множество альтернатив управленческих решений. Разработка, анализ, оценка и выбор альтернатив управленческих решений.
4. Ценности, цели и задачи принятия и исполнения УР.
5. Факторы и проблемы, анализируемые в теории разработки, принятия и исполнения УР
6. 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. Общие подходы к управлению: процессный, ситуационный, системный.
  3. Системный подход.
  4. Миссия организации. Целевая ориентация.
  5. Методы разработки УР в системе государственного управления.
- Общественные обсуждения и анализ исполнения УР в системе государственного и муниципального управления.
6. Согласование национальных целевых программ (ЦП) на федеральном и региональном уровнях управления.

## **Тема 3. Организационные, правовые 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. Постановка целей и делегирование полномочий подчиненным.
4. Процедурный характер выбора управленческого решения и его измерение.
5. Модели руководства.
6. Управленческие навыки эффективного руководителя.
7. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения.
8. Правовая основа подготовки и реализации управленческих решений.
9. 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.**

1. Управленческое решение как инструмент изменений в функционировании и развитии государственных организаций.
2. Контроль и ответственность при реализации государственных решений.
3. Этапы процесса контроля.
4. Установление норм,
5. Методы контроля и механизм его осуществления.
6. Информация как исходная категория информационно-аналитической деятельности.
7. Информационная структура управленческого решения.
8. Роль информации и информационных технологий в процессе разработки и принятия государственных решений.

## **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. Источники рисков в различных сферах (власть, бизнес, гражданское общество).
9. Учёт совокупности факторов и ресурсов, влияющих на принятие решений в условиях определённости и рисков.
10. Основные этапы и принципы принятия решений в условиях неопределённости.
11. Процедура принятия управленческих решений в условиях неопределённости.

### **Тема 6. Организация, анализ и контроль исполнения 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.

#### **Перечень тем докладов по дисциплине**

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 определённости.
15. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределённости 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 разработке 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.
23. Организационная культура принятия управленческих решений.
24. Системный подход в принятии 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.

### **Типовые задания для тестирования**

#### **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:
  - а) целенаправленность;
  - б) плановость;

с) легитимность (+);

д) коллегиальность.

1.           Управленческие решения принимаются в условиях:

(отметьте правильные ответы)

а) согласования интересов;

б) определенности (+);

с) неопределенности (+);

д) рисков (+);

е) диагностики проблемной ситуации.

6. Группа решений, выделенная по признаку полноты и достоверности информации, располагаемой лицом, принимающим решение:

а) документированные и не документированные;

б) долгосрочные и краткосрочные;

с) детерминированные и вероятностные (+);

д) однокритериальные и многокритериальные.

7. Назовите число этапов принятия управленческих решений:

а) 3-х и 6-ти этапные схемы Саймона (+);

б) 9-ми этапная циклическая модель принятия УР.

с) 8-ми этапная циклическая модель принятия УР (+);

д) Общая 12-этапная модель разработки и принятия УР (+);

е) Общая 16-этапная модель разработки и принятия УР.

8. Управленческие решения, определяемые типу методов их подготовки и принятия:

а) стратегические и тактические;

б) глобальные и локальные;

с) формализованные и неформализованные (+);

д) критические и не критические.

9. Группы управленческих решений, определяемые по продолжительности прогнозируемых последствий:

а) традиционные и нетрадиционные;

б) корректируемые и некорректируемые;

с) глобальные и локальные (+);

д) индивидуальные и коллегиальные.

10. Основные факторы успешной реализации управленческих решений:

а) традиционные факторы;

б) наличие необходимых материальных ресурсов (+);

с) наличие требуемых финансовых ресурсов (+);

д) нетрадиционные факторы;

е) 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)»

а) зависящие от формы их представления и кодирования;

б) независимо от формы их представления (+);

с) 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;
- возможность многократного использования (+);
- невозможность многократного использования;
- возможность использования в различных базах данных (+);
- невозможность использования в различных базах данных;
- принадлежность исключительно 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.

- a) концентрации;
- b) анализа (+);
- v) 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 (+);
- 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

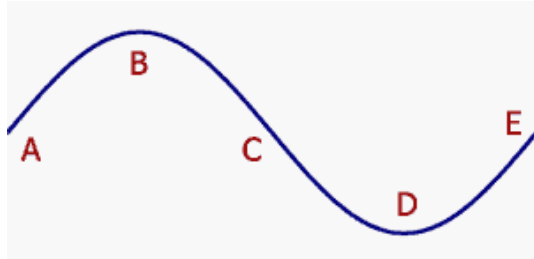
Оценка \_\_\_\_\_

Окончательный выбор пути решения проблемы

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

Оценка \_\_\_\_\_

2.



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

на стадии развития «В»

на стадии «С»

на стадии «D»

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

Каким обстоятельством НЕ вызвана неопределенность?

неполнотой и нечеткостью информации, поступающей из внешней среды;

сложностью внутренней среды организации;

неопределенностью целей управления;

ограниченной способностью ЛПР воспринимать и перерабатывать поступающую информацию.

4. Каким требованиям должно отвечать решение:

а) обоснованность

б) четкость формулировок

в) своевременность и эффективность

г) реальная осуществимость

д) всем выше перечисленным

5. Какой метод является базовым для данного курса:

а) рациональное решение

б) культурологический анализ

в) принятие решений в условиях неопределенности

г) принятие решений в условиях определенности

д) многокритериального выбора

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

а) постановка задач

б) разработка вариантов решения

в) выбор варианта

г) организация выполнения решения и его оценка

д) мотивация результатов решения

7. Какие подэтапы включает этап разработки вариантов решения:

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

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

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

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

- а) анализ зависимости компонентов целевой системы от результатов реализации альтернатив
- б) количественная оценка альтернатив
- в) анализ соответствия альтернатив цели
- г) комплексная оценка полезности альтернатив
- д) качественная оценка альтернатив

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

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

11. Как оценивается эффективность управленческого решения:

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

12. Какие понятия являются объективными:

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

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

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

14. При принятии решений в условиях неопределенности применяются:
- а) детерминированные методы
  - б) стратегические игры
  - в) морфологический анализ.
15. Дерево решений – это
- а) схематичное представление процесса
  - б) организационная структура
  - в) средство передачи информации
  - г) инструмент контроля качества решений
  - д) метод принятия решений.
16. Казуальное моделирование – это
- а) интуитивное
  - б) имитационное
  - в) причинно-следственное
  - г) простое
  - д) сложное.
17. Определите последовательную реализацию этапов процесса принятия решений:
- а) диагноз проблемы
  - б) оценка альтернатив
  - в) формулировка ограничений и критериев для принятия решений
  - г) выявление альтернатив
  - д) окончательный выбор.
18. Определить критерий приемлемости управленческого решения:
- а) заранее определенные параметры, которым должно удовлетворять управленческое решение
  - б) показатель, характеризующий его достоверность
  - в) самая длинная последовательность событий при выполнении проекта.
19. Решение – это
- а) оценка альтернативы
  - б) выбор альтернативы
  - в) определение альтернативы
  - г) диагностика проблемы
  - д) все вышеперечисленное
20. Выбор, обусловленный знаниями, выведенными из накопленного опыта – это
- а) запрограммированное решение
  - б) организационное решение
  - в) рациональное решение
  - г) незапрограммированное решение
  - д) решение, основанное на суждении.
21. Цель управленческого решения – это
- а) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам
  - б) определение миссии организации
  - в) проверка и контроль служащих
  - г) минимизация издержек.

22. При принятии управленческих решений могут встречаться ситуации в которых альтернативы отсутствуют  
А) верное утверждение  
Б) ошибочное утверждение

23. На месте пропусков вставьте слова, которые по смыслу должны там находиться. Организация разработки управленческого решения предполагает (1) \_\_\_\_\_ деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в (2) \_\_\_\_\_ разработки решения. Организация осуществляется посредством (3) \_\_\_\_\_, нормативов, организационных (4) \_\_\_\_\_, инструкций, ответственности.

24. На месте пропусков вставьте слова, которые по смыслу должны там находиться. Принятию решения предшествуют несколько этапов:  
выбор оптимальной (1) \_\_\_\_\_ из их множеств; (альтернативы)  
возникновение (2) \_\_\_\_\_, по которым необходимо принять решение; (проблем)  
выбор (3) \_\_\_\_\_, по которым будет принято решение; (критериев)  
утверждение (принятие) решения;  
организация работ по (4) \_\_\_\_\_ решения – обратная связь (реализации)  
разработка и формулировка (5) \_\_\_\_\_; (альтернатив)

25. Расставьте этапы принятия решения (из предыдущего вопроса) в нужной последовательности:  
возникновение (1) \_\_\_\_\_, по которым необходимо принять решение; (проблем)  
выбор (2) \_\_\_\_\_, по которым будет принято решение; (критериев)  
разработка и формулировка (3) \_\_\_\_\_; (альтернатив)  
выбор оптимальной (4) \_\_\_\_\_ из их множеств; (альтернативы)  
утверждение (принятие) решения;  
организация работ по (5) \_\_\_\_\_ решения – обратная связь (реализации)

26. Выберите правильный вариант.  
Как правильно расшифровывается понятие SWOT-анализ:  
Сила, слабость, возможности, угрозы;  
Сила, стабильность, возможности, угрозы;  
Стабильность, слабость, альтернативы, угрозы;  
Сила, слабость, эффективность, угрозы.

### **Типовой пример ситуационной задачи (кейса, практического задания)**

Проанализируйте, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме **Кейс-задача 1.**

Петров А.В. – руководитель крупного отдела одного из департаментов министерства промышленности и торговли РФ. Петров А.В. – управленец предпенсионного возраста, с большим опытом практической работы, но не обладающий высокими современными профессиональными компетенциями. Игнатов В.Б. – заместитель руководителя этого отдела, возраст, которого 45 лет. Игнатов В.Б. имеет меньший опыт практической работы, но, в отличие от Петрова А.В., обладает высоким уровнем профессионального образования и компетенций.

В течение года планируется проведение аттестации работников анализируемого



департамента этого министерства. Результаты аттестации работников существенно определяются их характеристикой. Характеристику Игнатова В.Б. и др. необходимые для аттестации документы в обязательном порядке согласует Петров А.В.

Задание для самостоятельного решения:

1. Какие кадровые решения должно принять руководство департамента министерства промышленности и торговли РФ.
2. Какие организационно-управленческие решения Вы можете предложить, если по результатам аттестации будет принято решение назначить на должность руководителя отдела Игнатова В.Б.?
3. Можно ли и в каком качестве использовать в последующей работе Петрова А.В.?

## **Кейс-задача 2.**

Низкое качество государственного и муниципального управления в Российской Федерации признается как гражданами, руководством страны и экспертным сообществом, так и некоторыми международными организациями одной из ключевых причин многих современных российских проблем в экономике, в сфере обеспечения уровня и качества жизни, безопасности россиян. В XXI в. в России было предпринято немало попыток повысить качество государственного управления в ходе административной и бюджетной реформ, реформирования государственной службы, местного самоуправления, разграничения полномочий между Российской Федерацией и ее субъектами, путем разработки комплекса мер по борьбе с коррупцией, принятия законодательных актов, закрепляющих новые инструменты, механизмы, процедуры и технологии государственного управления или устанавливающих необходимость их разработки, принятия и внедрения, а также требования к ним. Повышение качества государственного и муниципального управления, его результативности и эффективности остается одной из главных задач, стоящих перед Российским государством.

1. Задание для самостоятельного анализа:
2. Насколько качество государственного управления зависит от его правового регулирования?
3. Насколько качество государственного и муниципального управления зависит от системности из организации и регулирования?
4. Каковы ваши конкретные предложения по совершенствованию правового регулирования государственного и муниципального управления?
5. Предложите и обоснуйте предложения по повышению качества государственного и муниципального управления и его результативности.

## **5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине**

### **5.1. Экзамен (зачет) проводится с применением следующих методов (средств):**

Экзамен проводится в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса)

Экзамен проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком. Продолжительность экзамена для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. Экзамен проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 5 человек. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 45 минут. При явке на экзамен обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. Во время зачета обучающиеся по решению преподавателя могут пользоваться учебной программой дисциплины и справочной литературой.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
3. Тестирование в СДО с прокторингом.

### **При проведении промежуточной аттестации в СДО**

Промежуточная аттестация проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса и расписанием, утвержденными в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно: за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе, проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена. включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение. при необходимости показать рабочий стол и комнату. После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации.

Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.

При этом запрещено:

ходить по вкладкам в браузере

сидеть в наушниках

пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками

звонить по телефону и уходить без предупреждения

При любом нарушении проверяющий пишет замечание. А если грубых нарушений было несколько или студент не реагирует на предупреждения — проктор может прервать промежуточную аттестацию досрочно или прекратить проведение аттестации для нарушителя.

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа.

На выполнение заданий отводится максимально 30 минут.

Отлучаться в процессе выполнения заданий можно не более, чем на 2-3 минуты, заранее предупредив проктора.

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения

контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

В случае сбоев в работе оборудования или канала связи (основного и альтернативного) на протяжении более 15 минут со стороны преподавателя, либо со стороны студента, преподаватель оставляет за собой право отменить проведение

испытания, о чем преподавателем составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи контрольных мероприятий. Студентам предоставляется возможность пройти испытания в другой день до окончания текущей промежуточной аттестации. О дате и времени проведения мероприятия, сообщается отдельно через СЭО Института.

**При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме устного или письменного ответа.**

На подготовку студентам выделяется время в соответствии с объявленным в начале промежуточной аттестации регламентом. Во время подготовки все студенты должны находиться в поле включенных камер их ноутбуков, компьютеров или смартфонов. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать других преподавателей кафедры, работников деканата или проводить промежуточную аттестацию по подгруппам, численностью не более 9 человек.

По окончании времени, отведенного на подготовку:

- в случае проведения промежуточной аттестации в устной форме студенты начинают отвечать с соблюдением установленной преподавателем очередности и отвечают на дополнительные вопросы; оценка объявляется по завершении ответов на дополнительные вопросы;

- в случае проведения промежуточной аттестации в письменной форме письменная работа набирается студентами на компьютере в текстовом редакторе или записывается от руки; по завершении студенты сохраняют работу в электронном формате, указывая в наименовании файла свою фамилию; файл размещается в Moodle или в чате видеоконференции;

При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – оценка сообщается экзаменуемому по завершению ответа. При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – в течение 24 часов преподаватель проверяет работы, выставляет оценки и доводит информацию до студентов.

**При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме тестирования**

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступить к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать либо один, либо несколько верных ответов, соответствующих представленному заданию. На выполнение теста отводится не более 30 минут. После выполнения теста происходит автоматическая оценка выполнения. Результат отображается в личном кабинете обучающегося.

**5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации**

Компонент компетенции	Промежуточный / ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ОПК - 2.2	Демонстрирует умение разрабатывать и реализовывать управленческие решения, разрабатывать меры регулирующего воздействия, в том числе, при реализации контрольно-надзорных функций, государственных и муниципальных программ	Корректно оценивает возможности применения правовых и нормативных документов в процессе управления.

		<p>Квалифицировано определяет способы использования современных справочно-информационных правовых систем.</p> <p>Свободно владеет особенностями применения правовых документов при решении задач профессиональной деятельности.</p> <p>Соотносит виды ответственности с последствиями реализации организационно-управленческих решений.</p>
--	--	---

## Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

### Перечень вопросов для подготовки к экзамену

Изложите теоретические основы по данной теме и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере).

1. Основные понятия теории принятия управленческих решений.
2. Основные понятия теории принятия управленческих решений и их приложение в практике государственного управленческого решения.
3. Понятие государственного управленческого решения.
4. Субъект и объект государственного решения, особенности взаимодействия.
5. Приоритетность объекта государственного решения.
6. Задачи государственного управленческого решения.
7. Документооборот в государственном решении.
8. Основные свойства государственного решения.
9. Классификация видов государственного решения.
10. Системный подход к государственному решению.
11. Характеристика государственного решения как процесса.
12. Взаимосвязь государственного управления и государственного управленческого решения.
13. Диагностика проблемной ситуации при принятии государственного решения.
14. Основные характеристики политической повестки дня.
15. Информационное обеспечение государственного решения.
16. Роль прогнозирования в принятии и исполнении государственного решения.
17. Программа прогноза.
18. Роль планирования в принятии и исполнении государственного решения.
19. Роль органов планирования в принятии государственных решений.
20. Содержание этапов планирования.
21. Определение приоритетных общественных проблем при принятии государственного решения.

22. Коммуникационные барьеры в практике государственного решения.
23. Способы управления общественным мнением.
24. Разработка альтернатив и выбор государственного решения.
25. Механизмы согласования и утверждения решений.
26. Выполнение государственных решений, понятия «контроль» и «обратная связь».
27. Участие общественности в принятии государственных решений.
28. Эффективность государственного решения.
29. Эффективность государственных решений в Российской Федерации.
30. Вопросы повышения эффективности деятельности государственных и муниципальных учреждений.
31. Определение и сущность понятия «решение». Управленческое решение и его сущность. Управленческое решение как инструмент функционирования и развития организации.
32. Лицо, принимающее решение (ЛПР). Сущностные характеристики управленческого решения (УР) и лица, принимающего решение (ЛПР).
33. Государственное управленческое решение, политическое решение, административное решение.
34. Место, роль и значение управленческого решения (УР) в управлении организацией. Цели и задачи УР.
35. Цели, задачи и сущность государственных решений: социальная, экономическая, организационная, правовая, технологическая. Эмерджентность и синергия в управлении.
36. Постановка целей, задач и делегирование полномочий подчиненным в реализации управленческих решений (УР).
37. Дерево целей и его структура.
38. Основные подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный.
39. Структурный и структурно-функциональный подходы к управлению.
40. Множество альтернатив управленческих решений. Разработка, анализ, оценка и выбор альтернатив управленческих решений.

### **Типовой пример ситуационной задачи (кейса)**

**Проанализируйте представленное задание, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме сформулируйте ответы на вопросы, дайте им обоснование.**

#### **Кейс-задача 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?

#### **Кейс-задача 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.)

### **5.3. Оценочные средства текущего контроля и промежуточной аттестации.**

<b>Оценочные средства</b> (формы текущего контроля)	<b>Показатели*</b> <b>оценки</b>	<b>Критерии**</b> <b>оценки</b>
--	-------------------------------------	------------------------------------

Устный опрос	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корректность и полнота ответов</li> </ul>	<p>Полный, развернутый, обоснованный ответ – 5 баллов</p> <p>Правильный, но не полностью аргументированный ответ – 3 балла</p> <p>Неверный ответ – 0 баллов</p>
Доклад-презентация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• соблюдение регламента (15 мин.);</li> <li>• характер источников (более трех источников);</li> <li>• подача материала (презентация);</li> <li>• ответы на вопросы (владение материалом).</li> </ul>	<p>За доклад с презентацией – 5 баллов.</p> <p>За доклад без презентации – 3 балла.</p>
Тестирование	процент правильных ответов на вопросы теста.	<p>Менее 50% – 0 баллов;</p> <p>51 - 60% – 2 балла;</p> <p>61 -70% – 4 баллов;</p> <p>71 – 80% - 6 баллов</p> <p>81 – 90% - 8 баллов</p> <p>91 - 100% – 10 баллов.</p>
Решение кейсов (практические задания)	Содержательная активность, качество практических рекомендаций для принятия управленческих и проектных решений	<p><b>5 баллов.</b> Выступление характеризует попытку серьезного предварительного анализа (правильность предложений, подготовленность, аргументированность и т.д.). внимание обращено на определенный круг вопросов, который требует углубленного обсуждения.</p> <p>продемонстрировано владение категориальным аппаратом, стремление давать определения, выявлять содержание понятий.</p> <p>продемонстрировано умение логически мыслить, точки зрения, высказанные ранее, подытоживаются и приводят к логическим выводам.</p> <p>Предложены нестандартные решения и альтернативы, которые раньше оставались без внимания.</p> <p>предложен определенный плана действий или план воплощения решения.</p> <p>определены существенные элементы, которые должны учитываться при анализе данного кейса.</p> <p>принято заметное участие в обработке количественных данных, проведении расчетов.</p> <p>подведены итоги обсуждения.</p>

		<p><b>3 балла.</b> Было сформулировано и проанализировано большинство проблем, имеющих в кейсе; проведено максимально возможное количество расчетов; были сделаны собственные выводы на основании информации о кейсе, которые отличаются от выводов других бакалавров; были продемонстрированы адекватные аналитические методы для обработки информации; составленные документы по смыслу и содержанию отвечают требованиям; приведенные в итоге анализа аргументы находятся в соответствии с ранее выявленными проблемами, сделанными выводами, оценками и использованными аналитическими методами.</p> <p><b>0 баллов</b> Дает неверные ответы, делает неверные выводы и не отвечает на вопросы по кейсу. Не может продемонстрировать достаточного владения материалом курса и литературой по курсу.</p>
--	--	--

Оценочные средства (формы промежуточной аттестации)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
--	-----------------------	----------------------

<p><b>Экзамен</b></p>	<p>В соответствии с балльно-рейтинговой системой на промежуточную аттестацию отводится 30 баллов.</p> <p>В билете содержится 2 вопроса и ситуационная задача (кейс).</p> <p>Вопросы - по 10 баллов каждый</p>	<p><b>10-8 баллов.</b> Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной литературы, раскрывает и анализирует проблему 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 нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения.</p> <p><b>7-4 балла.</b> Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, нормативов и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает теоретическую и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа.</p> <p><b>3-1 балла.</b> Обучающийся показывает слабое знание материалов занятий, отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные 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</p>
-----------------------	---	---



		затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания. <b>0 баллов.</b> Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, теории и практики применения изучаемого вопроса, 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.
	Ситуационная задача (кейс)- 10 баллов	<b>10-8 баллов.</b> Нестандартное (многоплановое) решение задачи. <b>7-4 баллов.</b> Стандартное решение задачи. <b>3-1 балла.</b> Задача решена с некоторыми неточностями. <b>0 баллов.</b> Решение неверное или отсутствует.

### Типовые оценочные средства с применением СДО

Для успешного прохождения промежуточной аттестации учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 7, и материалами, выложенными в ДОТ.

При проведении экзамена в устной или письменной форме с применением ДОТ структура билета и типовые оценочные средства соответствуют п. 5.3. (см. выше).

При проведении экзамена в форме тестирования применяются следующие типовые оценочные средства:

Оценочные средства (формы промежуточного контроля)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Экзамен	Процент правильных ответов на вопросы теста. В тесте содержится от 20 до 30 заданий. В соответствии с балльно-рейтинговой системой на	Менее 60% – 0 баллов; 61 - 75% – 1-10 баллов; 76 - 90% – 11-20 баллов; 91 - 100% – 21-30 баллов.

	промежуточную аттестацию отводится 30 баллов.	
--	---	--

### Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с приказом от 06 сентября 2019 г. №306 (с изменениями от 22.01.2020 № 09) «О применении балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся».

Схема расчетов сформирована в соответствии с учебным планом направления, согласована с руководителем научно-образовательного направления, утверждена деканом факультета.

Схема расчетов доводится до сведения студентов на первом занятии по данной дисциплине, является составной частью рабочей программы дисциплины и содержит информацию по изучению дисциплины, указанную в Положении о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в РАНХиГС.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой максимально-расчетное количество баллов за семестр составляет 100, из них в рамках дисциплины отводится:

- 30 баллов - на промежуточную аттестацию;
- 50 баллов - на работу на семинарских занятиях;
- 20 баллов - на посещаемость занятий.

В случае если студент в течение семестра не набирает минимальное число баллов, необходимое для сдачи промежуточной аттестации, то он может заработать дополнительные баллы, отработав соответствующие разделы дисциплины, получив от преподавателя компенсирующие задания.

В случае получения на промежуточной аттестации неудовлетворительной оценки студенту предоставляется право повторной аттестации в срок, установленный для ликвидации академической задолженности по итогам соответствующей сессии.

Обучающийся, набравший в ходе текущего контроля в семестре от 51 до 70 баллов, по его желанию может быть освобожден от промежуточной аттестации.

Количество баллов	Оценка	
	прописью	буквой
96-100	отлично	А
86-95	отлично	В
71-85	хорошо	С
61-70	хорошо	Д
51-60	удовлетворительно	Е
0-50	неудовлетворительно	ЕХ

Перевод балльных оценок в академические отметки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»

- «Отлично» (А) - от 96 по 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено

полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено максимальным числом баллов.

- «Отлично» (В) - от 86 по 95 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

- «Хорошо» (С) - от 71 по 85 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Хорошо» (D) - от 61 по 70 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

- «Удовлетворительно» (E) - от 51 по 60 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий выполнены с ошибками.

- «Неудовлетворительно» (EX) - 50 баллов и менее - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.

**Оценка «отлично»** выставляется, когда студент владеет системным представлением о построении социально-управленческих процессов на разных уровнях, навыками использования социальных технологий при принятии и реализации управленческих решений. Корректно оценивает возможности применения правовых и нормативных документов в процессе управления.

Квалифицировано определяет способы использования современных справочно-информационных правовых систем.

Свободно владеет особенностями применения правовых документов при решении задач профессиональной деятельности.

Соотносит виды ответственности с последствиями реализации организационно-управленческих решений.

## **6. Методические материалы по освоению дисциплины**

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

<b>Наименование темы</b>	<b>Вопросы для самопроверки</b>
Тема 1.	<ol style="list-style-type: none"><li>1. В чем суть разработки управленческих решений?</li><li>2. Раскройте сущность понятия «решение».</li><li>3. Перечислите основные виды управленческих решений.</li><li>4. Назовите основные виды управления.</li></ol>

	<p>5. Чем вызвана необходимость разработки альтернативных решений?</p> <p>6. Назовите формы реализации управленческих решений.</p>
Тема 2	<p>1. Перечислите методы разработки управленческих решений в системе государственного управления.</p> <p>2. Опишите процесс согласования перспективных целевых программ на федеральном и региональном уровнях управления.</p> <p>3. Назовите основные проблемы реализации управленческих решений на федеральном и региональном уровнях.</p> <p>4. Перечислите проблемы реализации управленческих решений в системе муниципального управления.</p>
Тема 3.	<p>1. Раскройте роль человеческого фактора в процессе подготовки и принятия решений.</p> <p>2. Охарактеризуйте процедуру выбора управленческого решения.</p> <p>3. Раскройте понятие «неформального лидерства».</p> <p>4. Правовая основа подготовки и реализации управленческих решений.</p> <p>5. В чем заключается роль лидера в процессе принятия управленческого решения?</p>
Тема 4.	<p>1. Раскройте понятие «информация».</p> <p>2. Место и роль информации в информационно-аналитической деятельности.</p> <p>3. Информация как ресурс.</p> <p>4. Роль баз данных в информационном обеспечении разработки, принятия и реализации управленческих решений.</p> <p>5. Какие информационно прикладные средства обеспечения управленческой деятельности вы знаете?</p>
Тема 5.	<p>1. Перескажите и охарактеризуйте основные этапы принятия решений в условиях неопределенности и риска.</p> <p>2. Функция полезности. Основные характеристики и критерии оценки полезности.</p> <p>3. Дайте определение понятия «риск».</p> <p>4. Субъективные процедуры принятия УР.</p> <p>5. Использование опыта, интуиции ЛПР, а также анализ сходных ситуаций в условиях неопределенности</p>
Тема 6.	<p>1. Раскройте сущность этапа исполнения управленческих решений.</p> <p>2. Назовите и охарактеризуйте стадии этапа исполнения принятых управленческих решений.</p> <p>3. Назовите основные проблемы организации процесса исполнения управленческого решения.</p> <p>4. Раскройте сущность понятия «мониторинг».</p> <p>5. Соотношение понятий «мониторинг» и «контроль».</p> <p>6. Качественные экспертные оценки.</p>

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в указанной в данной рабочей программе основной литературе. При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в данной рабочей программе дополнительную

литературу. В период между сессиями студенты должны изучать теоретический материал в соответствии с программой курса, выполнять предложенные преподавателем задания для самостоятельной творческой работы, готовиться к сдаче текущей и промежуточной аттестации в виде зачета по учебному курсу, прорабатывая необходимый материал согласно перечню терминов, контрольных вопросов и списку рекомендованной литературы. Практические занятия требуют активного участия всех студентов в обсуждении вопросов, выносимых на семинар. Поэтому важно при подготовке к нему ознакомиться с планом занятия, продумать вопросы, которые хотелось бы уточнить в ходе занятия. Полезно конкретизировать вопросы из предложенных преподавателем. Возможно расширение перечня рассматриваемых вопросов в рамках темы по желанию и предложению обучающихся.

Подготовка к выступлению с докладом или сообщением должна проводиться на базе нескольких источников. В выступлении должны быть приведены примеры управленческой деятельности в конкретных организациях.

Выступление следует предварительно отработать, чтобы речь выступающего была свободной, не привязанной к тексту.

Полезен разбор практических ситуаций. Материал к занятиям можно подобрать в периодических изданиях научного и прикладного характера, выявляя тот, который имеет отношение к современным управленческим проблемам. Аналитический разбор подобных публикаций помогает пониманию и усвоению теоретического материала, формирует навыки использования различных управленческих подходов, решения стандартных задач, развивает способность к нестандартным решениям.

Представление докладов и сообщений с презентациями развивает навыки структурирования материала, способствует его прочному усвоению.

Выполнение самостоятельных творческих заданий позволит студентам развить и укрепить навыки поиска, оценки, отбора информации, совместной групповой работы. В случае возникновения вопросов, необходимости уточнения или разъяснения задания следует обратиться к преподавателю.

Компенсирующие задания предлагаются студентам для самостоятельной работы индивидуально. Отчеты по самостоятельной работе представляются преподавателю в виде докладов с презентацией, а также могут быть рассмотрены на семинаре при наличии времени. Использование электронной почты позволит сделать взаимодействие студента с преподавателем оперативным. Для допуска к сдаче зачета по дисциплине студенты обязаны выполнить все полученные задания, успешно пройти рубежный контроль.

Во время сессии и в межсессионный период основным видом подготовки являются самостоятельные занятия. Они включают в себя не только подготовку к практическим и семинарским занятиям, но и самоконтроль. Самостоятельный контроль знаний должен проводиться регулярно с помощью вопросов к разделам в учебниках, вопросов к темам лекций, тестовым заданиям в учебниках по темам, проверки знаний основных терминов.

Самостоятельная работа студентов включает:

1. самостоятельные занятия по усвоению лекционного материала: работа с терминологией, ответы на контрольные вопросы по темам, представленным в разделе 6.1 рабочей программы;
2. изучение учебной литературы;
3. использование Интернет-ресурсов через сайт научной библиотеки и подписные электронные ресурсы СЗИУ;
4. При подготовке к семинарским занятиям полезно конкретизировать вопросы из предложенных в плане семинарского занятия. Если обучающийся хочет рассмотреть вопрос, не входящий в план семинарского занятия, то он должен согласовать это с преподавателем.

Подготовка к выступлению на семинаре должна проводиться на базе нескольких источников. В выступлении должны быть приведены примеры по конкретным проблемам системы государственной и муниципальной службы.

Выступления должны быть предварительно отработаны, чтобы речь выступающего была свободной, не привязанной к тексту.

В процессе обучения учитывается активность на практических занятиях (качество подготовленных докладов, сопровождение докладов презентациями, активность при устном опросе, участии в круглых столах (дискуссии). Решения ситуационных задач (кейсов) выносятся на самостоятельную работу с последующим обсуждением.

Ряд тем курса может быть вынесен преподавателем на самостоятельное изучение, с обсуждением соответствующих вопросов на семинарских занятиях. Поэтому подготовка к промежуточной аттестации и групповой работе на практических занятиях подразумевает самостоятельную работу обучающихся в течение всего семестра по материалам рекомендуемых источников (раздел учебно-методического и информационного обеспечения и ресурсов информационно-телекоммуникационной сети). При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в п.6.1. «Основная литература». При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в п.6.2 дополнительную литературу.

#### **Рекомендации по подготовке оценочных средств**

1. Устный опрос проводится для оценки уровня знаний терминов и понятий, а также для выявления навыков аналитического и системного мышления. Для успешной подготовки к устному опросу студенту следует обратить внимание на основные термины и понятия, а также контрольные вопросы.

2. Доклад-презентация позволяет оценить глубину освоения теоретической информации, содержащейся в учебной и монографической литературе, умение сопоставлять разные источниковедческие подходы, прослеживать развитие исследований по какой-либо проблеме. При подготовке доклада-презентации следует обратить внимание на основные приемы анализа источников.

3. Тестирование – термин «тест» впервые введен американским психологом Джеймсом Кеттеллом в 1890г. «Тест» происходит от английского слова «test» и означает в широком смысле слова испытание, исследование, опыт. В педагогике чаще всего термин «тест» определяется как система заданий специфической формы, определенного содержания, возрастающей трудности, позволяющая объективно оценить структуру и качественно измерить уровень подготовленности обучающихся.

4. Кейс - анализ конкретных учебных ситуаций (case study) — метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией — осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей — навыки групповой работы.

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"**

### **7.1. Основная литература**

1. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-

- 01436-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488770> (дата обращения: 16.10.2022).
2. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489217> (дата обращения: 16.10.2022).
  3. Киселева, А. М. Публичные решения : учебное пособие для вузов / А. М. Киселева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 170 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14349-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496762> (дата обращения: 16.10.2022).
  4. Макрусев, В. В. Методы принятия управленческих решений : учебник / В. В. Макрусев, В. Ф. Волков, Е. О. Любкина ; под редакцией В. В. Макрусева. — Санкт-Петербург : Троицкий мост, 2022. — 408 с. — ISBN 978-5-4377-0160-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124110.html> (дата обращения: 23.09.2022). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
  5. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.] ; под редакцией П. В. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 276 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10862-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494754> (дата обращения: 16.10.2022).
  6. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13827-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496724> (дата обращения: 16.10.2022).
  7. Основы государственного и муниципального управления. Агенты и технологии принятия политических решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Меньшикова [и др.] ; под редакцией Г. А. Меньшиковой. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 387 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05290-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490411> (дата обращения: 16.10.2022).
  8. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03619-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489291> (дата обращения: 16.10.2022).

## **7.2. Дополнительная литература**

1. Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии : пер. с англ. / М. Армстронг, А. Бэрон.
2. Батулин, Владимир Кириллович. Общая теория управления : [учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям "Экономика" и "Менеджмент"] / В. К. Батулин. - М. : ЮНИТИ, 2013. - 487 с.
3. Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление: Учебник для академического бакалавриата / И.А. Василенко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 494 с.
4. Васильев, В.П. Государственное управление / В.П. Васильев. - М.: ДиС, 2010. - 320 с.

5. 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>.
6. Государственная служба: организация управленческой деятельности (учебно-методические аспекты): 256 с. □ М. : КноРус, 2011. □ учебное пособие / В. И. Анненков [и др.].
7. Дафт, Ричард Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» /Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
8. Докторович, А.Б. Социоинновационное развитие России в XXI веке// Сб. трудов ИНИОН РАН; под ред. Ю.С. Пивоварова. – М.: Изд-во ИНИОН, 2011.
9. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения – пер с англ., М.- ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288 с.
10. Друкер, Питер Фердинанд. Задачи менеджмента в XXI веке = Management Challenges for the 21st Century : [учеб. пособие] / Питер Ф. Друкер. ; [пер. с англ. Н. М. Макаровой]. - М. [и др.] : Вильямс, 2001. - 270 с.
11. Козырев М. С. Принятие и исполнение государственных решений : учебное пособие / М. С. Козырев. - М. –Берлин : Директ-Медиа, 2015 – 401 с.
12. Лапыгин, Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Управленческие решения: учебное пособие. – М.: Эксмо, 2009. - 448 с.
13. Ларичев, О.И. Теория и методы принятия решений: Учебник. Изд. второе, перераб. и доп. – М.: Логос, 2002. - 392 с.: ил.
14. Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 3-е изд., испр. – М.: Дело, 2002. – 392 с.
15. М. : Альпина Паблишер, 2016. - 250 с.
16. Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник. – 8-е изд. – М.: ИНФРА – М, 2012.
17. Решетников, С.В. Теория принятия политических решений: функциональный подход: пособие для студентов вузов / С. В. Решетников, Т. С. Решетникова. - Минск: ТетраСистемс, 2012. -237с.
18. Соловьев, А. И. Принятие и исполнение государственных решений : учебное пособие / А. И. Соловьев. — 2-е изд. — Москва : Аспект Пресс, 2017. — 496 с.
19. Соловьев, Александр Иванович. Принятие и исполнение государственных решений [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 030200 "Политология" / А. И. Соловьев. - 2-е изд., испр. и доп. - Электрон. дан. - М. : Аспект Пресс, 2017. - 496 с.
20. Талапина, Э.В. Государственное управление: проблемы и перспективы правового регулирования. Часть 1 // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2015. – No 3.
21. Талапина, Э.В. Государственное управление: проблемы и перспективы правового регулирования. Часть 2 // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2015. – No 4.
22. Управленческие решения: технология, методы и инструменты : учеб.пособие [по специальности "Менеджмент организации"] / П. В. Шеметов [и др.]. - 4-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2014. - 398 с
23. 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.
24. Фахрутдинова, А.З.Принятие и исполнение государственных решений / учебное пособие, Фахрутдинова А.З. — Новосибирск: СибАГС, 2014. – 188 с.
25. Юкаева, Валентина Семеновна. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. - Электрон. дан. - М. : Дашков и К, 2016. - 323 с. с



### **7.3. Нормативные правовые документы или иная правовая информация**

1. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2014. - № 9. – Ст. 851.
2. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79–ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.
3. Указ Президента РФ от 21.07.2020 №474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»
4. «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. N 172-ФЗ

### **7.4. Интернет-ресурсы**

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

#### ***Русскоязычные ресурсы***

1. Образовательная платформа ЮРАЙТ <https://urait-ru.idp.nwipa.ru/>
2. Электронно-библиотечная система «Znaniy.com» <https://znaniy.com.idp.nwipa.ru/catalog/books/theme>
3. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
4. Научно-практические статьи по экономике и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова» [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)
5. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью [http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page\\_id=76](http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76)

#### ***Англоязычные ресурсы***

EBSCO Publishing- доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно – популярных журналов.

Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

### **7.5. Иные источники**

1. Официальный сайт Президента Российской Федерации // [www.kremlin.ru](http://www.kremlin.ru)
2. Официальный сайт Правительства Российской Федерации <http://government.ru/>
3. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики // [www.gks.ru](http://www.gks.ru)
4. Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru/>
5. Сервер органов государственной власти Российской Федерации <http://www.gov.ru/>

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций.
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами (в том числе для проведения занятий лабораторного типа).
3.	Технические средства обучения: Многофункциональный мультимедийный комплекс в лекционной аудитории; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов.
4.	Персональные компьютеры с доступом к электронному каталогу, полнотекстовым базам, подписным ресурсам и базам данных научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.
5.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.