

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 04.04.2024 19:29:41
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
Методической комиссией по направлению
«Государственное и муниципальное управ-
ление»
Протокол от «21» мая 2019 г. № 5

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.26 «Принятие и исполнение государственных решений»

(индекс и наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

«ПИГР»

краткое наименование дисциплины (модуля)

по направлению подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

(код и наименование направления подготовки (специальности))

Направленность (профиль) "Эффективное государственное управление"

бакалавр

квалификация выпускника

очная, очно-заочная, заочная

форма(ы) обучения

Год набора - 2019

Санкт-Петербург, 2019 г

Автор–составитель:

Кандидат политических наук, доцент кафедры
государственного и муниципального управления
Гонтарь Н.Н.

Заведующий кафедрой государственного
и муниципального управления,
доктор экономических наук, доцент
Балашов А.И.

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	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	12
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	21
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	22
6.1. Основная литература	22
6.2. Дополнительная литература	22
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	22
6.4. Нормативные правовые документы	23
6.5. Интернет-ресурсы	23
6.6. Иные источники	24
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	24

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.26 «Принятие и исполнение государственных решений» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	ОПК-2.2	Формирование способности применять основы правовой, нравственной и организационной культуры в процессах подготовки, принятия и реализации управленческих решений, нести правовую и моральную ответственность за последствия принятия и исполнения управленческих решений.

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.Б.26 «Принятие и исполнение государственных решений» у выпускника должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии проф- стандарта)/ професси- ональные действия¹	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Принятие управленческих решений	ОПК-2.2	<p>На уровне знаний: основ правовой культуры; основ организационно-управленческой культуры и технологий; основных морально-этических требований на государственной и муниципальной службе; общих представлений о возможностях использования современных управленческих технологий в процесса выработки, принятия и исполнения управленческих решений; характеристики современного законодательного и организационно-управленческого обеспечения процессов принятия решений в органах государственной и муниципальной власти; основных морально-этических требований в процессе оценки последствий принимаемых и исполняемых решений; методов организации работы в управленческих процессах разработки, принятия, исполнения решений в органах государственной и муниципальной власти; основ использования организационно-управленческих методов контроля за исполнением принятых решений; специфику документирования решений на разных уровнях власти и управления; особенностей определения общей и персональной ответственности в процессах принятия и исполнения государственных управленческих решений;</p> <p>На уровне умений: использовать современные организационно-управленческие методы при подготовке и принятии управленческих решений в профессиональной деятельности; применять правильные морально-правовые критерии при оценке результатов и последствий принимаемых решений; определять виды и методы контроля за процессами подготовки и исполнения решений в системе государственной и муниципальной власти; проектировать содержание локальных нормативно-правовых и иных документов при оформ-</p>

¹ В отсутствие профессионального стандарта состав профессиональных действий был определен в рамках Форсайт- сессии Протокол № 1 от 24.08.2016 г.

ОТФ/ТФ (при наличии проф- стандарта)/ професси- ональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
		<p>лении принятых на государственной и муниципальной службе решений; применять современные методы организационно-управленческих подходов в процессах принятия, исполнения и контроля государственных управленческих решений в сфере административного управления.</p> <p>На уровне навыков : работы с современными методическими документами в сфере разработки, принятия и исполнения управленческих решений; работы с современными базами и банками данных, справочно-правовыми системами («Гарант», «Консультант+», «Кодекс» и т.п.) для решения задач организационно-управленческого обеспечения принятия и исполнения решений в сфере государственного и муниципального управления; применение знаний в области информационно-коммуникационных технологий, правовой и нравственной культуры делопроизводства для оценки адекватности применяемых способов решения практических задач в сфере государственного и муниципального управления.</p>

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц 108 академ. часов.

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

Форма обучения: очная

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
Общая трудоемкость	108	81
Контактная работа с преподавателем	40	30
Лекции	20	15
Практические занятия	20	15

Лабораторные занятия		
Самостоятельная работа	39	29,25
Консультация	2	1,5
Контроль	27	20,25
Формы текущего контроля	устный опрос, тестирование, доклад, реферат, кейс	
Форма промежуточной аттестации	Экзамен	

Форма обучения: очно-заочная

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
Общая трудоемкость	108	81
Контактная работа с преподавателем	32	24
Лекции	16	12
Практические занятия	16	12
Лабораторные занятия		
Самостоятельная работа	38	28,5
Консультация	2	1,5
Контроль	36	27
Формы текущего контроля	устный опрос, тестирование, доклад, реферат, кейс	
Форма промежуточной аттестации	Экзамен	

Форма обучения: заочная

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
Общая трудоемкость	108	81
Контактная работа с преподавателем	14	10,5
Лекции	8	6
Практические занятия	6	4,5
Лабораторные занятия		
Самостоятельная работа	83	62,25
Консультация	2	1,5
Контроль	9	6,75
Формы текущего контроля	устный опрос, тестирование, доклад, реферат, кейс	
Форма промежуточной аттестации	Экзамен	

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина **Б1.Б.26 «Принятие и исполнение государственных решений»** относится к блоку базовых дисциплин учебного плана по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Направленность (профиль) "Эффективное государственное управление" и изучается студентами на 3 и 4 курсе.

Дисциплина реализуется после изучения:

Б1.Б.02 Введение в специальность

Б1.Б.14 Теория и методы управления

Б1.Б.18 Актуальные проблемы государственного и муниципального управления

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

3.Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Основы теории и методология разработки и исполнения управленческих решений.	13	4		3		6	УО, Д
Тема 2	Методы и технологии разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.	14	4		3		6	УО, Д, Т
Тема 3	Организационные, правовые и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений.	13	3		3		6	УО, Д
Тема 4	Информационно-аналитическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений.	13	3		3		7	УО, Т, Д

Тема 5	Принятие управленческих решений в различных проблемных ситуациях	14	3		4		7	УО, Д
Тема 6	Организация, анализ и контроль исполнения управленческих решений	14	3		4		7	УО, Д, Т, КЗ, Р
	Промежуточная аттестация	27						экзамен
	Всего:	108	20		20	2	39	
	Всего в астрон. часах	81	15		15	1,5	29,25	
Очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Основы теории и методология разработки и исполнения управленческих решений.	11	3		2		6	УО, Д
Тема 2	Методы и технологии разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.	11	3		2		6	УО, Д, Т
Тема 3	Организационные, правовые и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений.	13	3		3		7	УО, Д
Тема 4	Информационно-аналитическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений.	13	3		3		7	УО, Т, Д
Тема 5	Принятие управленческих решений в различных проблемных ситуациях	12	2		3		7	УО, Д
Тема 6	Организация, анализ и контроль исполнения управленческих решений	12	2		3		7	УО, Д, Т, КЗ, Р
	Промежуточная аттестация	36 27						экзамен
	Всего:	108	16		16	2	38	
	Всего в астрон. часах	81	12		12	1,5	28,5	

Заочная форма обучения								
Тема 1	Основы теории и методология разработки и исполнения управленческих решений.	16	2				14	
Тема 2	Методы и технологии разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.	15	1				14	
Тема 3	Организационные, правовые и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений.	17	1		2		14	УО, Д
Тема 4	Информационно-аналитическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений.	16	2				14	
Тема 5	Принятие управленческих решений в различных проблемных ситуациях	17	1		2		14	УО, Д
Тема 6	Организация, анализ и контроль исполнения управленческих решений	18	1		2		15	УО, Д, Т, КЗ, Р
	Промежуточная аттестация	9 6,75						экзамен
	Всего:	108	8		6	2	83	
	Всего в астрон. часах	81	6		4,5	1,5	62,25	

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

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 и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

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

Промежуточная аттестация может проводиться с использованием дистанционных образовательных технологий.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.26 «Принятие и исполнение государственных решений» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

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

Тема 2	Методы и технологии разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.	УО, Д, Т
Тема 3	Организационные, правовые и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений.	УО, Д
Тема 4	Информационно-аналитическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений.	УО, Т, Д
Тема 5	Принятие управленческих решений в различных проблемных ситуациях	УО, Д
Тема 6	Организация, анализ и контроль исполнения управленческих решений	УО, Д, Т, КЗ, Р
<i>Заочная форма обучения</i>		
Тема 1	Основы теории и методология разработки и исполнения управленческих решений.	
Тема 2	Методы и технологии разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.	
Тема 3	Организационные, правовые и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений.	УО, Д
Тема 4	Информационно-аналитическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений.	
Тема 5	Принятие управленческих решений в различных проблемных ситуациях	УО, Д
Тема 6	Организация, анализ и контроль исполнения управленческих решений	УО, Д, Т, КЗ, Р

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится с применением следующих методов(средств)

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

4.2 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 КРІ (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

(Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты)

(Соберите информацию по предложенной теме, систематизируйте ее, сделайте выводы и предложите использование)

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

Предназначение теории разработки управленческих решений как научной дисциплины.

Понятие решения, управленческого решения, государственного решения, политического решения, административного решения, лицо принимающее решение (ЛПР).

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

Ценности, цели и задачи принятия и исполнения УР.

УР
Факторы и проблемы, анализируемые в теории разработки, принятия и исполнения

Формы реализации. Классификация и типология управленческих решений.

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

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

Общие подходы к управлению: процессный, ситуационный, системный.

Системный подход.

Миссия организации. Целевая ориентация.

Методы разработки УР в системе государственного управления. Общественные обсуждения и анализ исполнения УР в системе государственного и муниципального управления.

Согласование национальных целевых программ (ЦП) на федеральном и региональном уровнях управления.

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

Роль человеческого фактора в процессе подготовки государственных решений.

Основы коммуникации руководителя и подчиненного.

Постановка целей и делегирование полномочий подчиненным.

Процедурный характер выбора управленческого решения и его измерение.

Модели руководства.

Управленческие навыки эффективного руководителя.

Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения.

Правовая основа подготовки и реализации управленческих решений.

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

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

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

Контроль и ответственность при реализации государственных решений.

Этапы процесса контроля.

Установление норм,

Методы контроля и механизм его осуществления.

Информация как исходная категория информационно-аналитической деятельности.

Информационная структура управленческого решения.

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

Применение Excel.

Тема 5. Принятие управленческих решений в различных проблемных ситуациях

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

Типовые темы для рефератов

Проанализируйте, оцените, сравните и укажите свое отношение к затронутой теме

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

12. Проблемно-ориентированный подход в принятии государственных решений.
13. Исследование внешней среды и ее влияния на реализацию управленческих решений в государственном и муниципальном управлении.
14. Особенности разработки управленческих решений в условиях определенности.
15. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
16. Применение математических методов в процессе разработки и принятия управленческих решений.
17. Организация и контроль исполнения государственных решений.
18. Прогнозирование и планирование при 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 примеры тестовых заданий

Выберете правильный ответ

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) определённости (+);
- с) неопределённости (+);
- 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;
 - д) содержание смысл, понятный их получателю.

2. Данные – это формы представления ..., с которыми имеют дело информационные системы и их пользователи
 - а) сведений;
 - б) информации (+);
 - с) содержания;
 - д) смысла.

3. Назовите элементарную единицу информации:
 - а) байт;
 - б) килобайт;
 - с) бит (+);
 - д) 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.
- а) концентрации;
 - б) анализа (+);
 - в) интеграции;
 - г) принятия решений.
7. База данных – это представленная в объективной форме (хранящаяся на материальных носителях) структурированная совокупность самостоятельных материалов (статей, расчётов, нормативных актов и иных подобных материалов), систематизированных таким образом, чтобы эти материалы могли быть найдены и обработаны с помощью ...
- а) системного администратора;
 - б) системного аналитика;
 - в) средств вычислительной техники (+);
 - г) математических методов.
8. Отметьте известные Вам типы баз данных из представленного списка:
- 1 математические базы данных;
 - 2 аналитические базы данных (+);
 - 3 структурные базы данных;
 - 4 реляционные базы данных (+);
 - 5 централизованные базы данных (+);
 - 6 виртуальные базы данных;
 - 7 базы данных конечного пользователя (+);
 - 8 базы экспертных методов;
 - 9 распределенные базы данных (+);
9. Укажите функции управления предприятием, которые поддерживают современные информационные системы
- 1 планирование (+);
 - 2 мотивация работников;
 - 3 учет (+);
 - 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

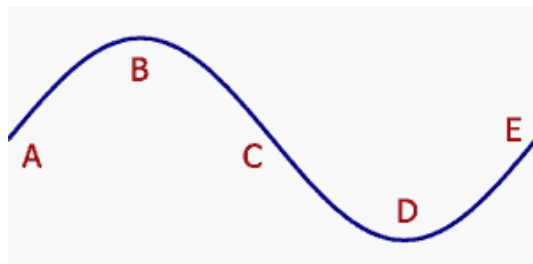
Оценка _____

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.

Типовые при меры ситуационных задач (кейсов)

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.

Задание для самостоятельного анализа:

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

Кейс-задача 3

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

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

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

Задание для самостоятельного решения:

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

Кейс-задача 4.

Группа компаний XXX, специализирующаяся на продаже товаров для детей, разработала новую концепцию работы розничной сети совместно с международным брендинговым агентством.

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

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

Решение усовершенствовать технологии торговли Совет директоров XXX принял своевременно. Конкуренция на рынке стала ужесточаться, причем не только благодаря увеличению числа компаний, для которых продажа детских товаров, – основной бизнес. Серьезное давление на рынок оказывают аптечные сети: в их ассортименте все большую

долю занимают средства по уходу за детьми, детское питание и прочее. К тому же последнее время производители многих «взрослых» брендов уделяют повышенное внимание детской аудитории. Наконец сами дети, особенно среднего и старшего школьного возраста переключаются на магазины для взрослых.

Задание для самостоятельного решения:

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

Кейс-задача 5.

Мировой производитель косметики и бытовой химии – компания ZZZ намерена значительно увеличить число своих покупателей. Расширение покупательской аудитории планируется произвести за счет женщин из развивающихся стран. Пока ежегодный объем продаж компании на таких рынках составляет примерно 20 млрд долларов, или 26% от общей выручки. По этому показателю компания ZZZ значительно уступает своим конкурентам, у которых на развивающиеся страны приходится не меньше 40% продаж.

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

Менеджмент компании ZZZ уверен, что путь на рынки развивающихся стран лежит исключительно через освоение мелкой розницы. По оценкам компании, в мире более 20 млн мелких торговых точек, однако продукция ZZZ пока продается только в 2,3 млн. Иными словами, данный канал сбыта компания ZZZ освоила на 12,5%. Неудивительно, что значительные силы корпорации сейчас направлены на исправление этого недочета.

Однако работа с мелкими торговцами связана с целым рядом сложностей. Главное зло для мерчандайзеров из ZZZ – то, что владельцы этих магазинов не считают продукцию компании приоритетной частью ассортимента, поскольку на бытовую химию у них приходится не больше 10% продаж.

Задание для самостоятельного решения:

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

Кейс-задача 6.

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 7.

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.)

Кейс-задача 8.

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами

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

Кейс-задача 9.

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

Кейс-задача 10.

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

Кейс-задача 11.

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

Кейс-задача 12.

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

такой шаг? Почему?

Кейс-задача 13.

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

Кейс-задача 14.

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

Кейс-задача 15.

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

Оценочные средства (формы текущего контроля)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Доклад-презентация	<ul style="list-style-type: none">• соблюдение регламента (15 мин.);• характер источников (более трех источников);• подача материала (презента-	Каждый критерий оценки доклада оценивается в 0,25 балла, максимум 1 балл за доклад. Допускается не более одного доклада в семестр, десяти докладов в год (всего до 10 баллов)

	ция); • ответы на вопросы (владение материалом).	
Устный опрос	• Корректность и полнота ответов	Сложный вопрос: полный, развернутый, обоснованный ответ – 10 баллов Правильный, но не аргументированный ответ – 5 баллов Неверный ответ – 0 баллов Обычный вопрос: полный, развернутый, обоснованный ответ – 4 балла Правильный, но не аргументированный ответ – 2 балла Неверный ответ – 0 баллов. Простой вопрос: Правильный ответ – 1 балл; Неправильный ответ – 0 баллов
Тестирование	процент правильных ответов на вопросы теста.	Менее 60% – 0 баллов; 61 - 75% – 6 баллов; 76 - 90% – 8 баллов; 91 - 100% – 10 баллов.
Реферат	<ul style="list-style-type: none"> • актуальность проблемы и темы • полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы • умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал • грамотность и культура изложения 	<ul style="list-style-type: none"> • новизна проблемы max - 5 баллов • степень раскрытия сущности проблемы max - 5 баллов • обоснованность выбора источников max. – 5 баллов • соблюдение требований к оформлению. max - 2 баллов
Решение кейсов	Содержательная активность, качество практических рекомендаций для принятия управленческих и проектных решений	5-4 баллов выступление характеризует попытку серьезного предварительного анализа (правильность предложений, подготовленность, аргументированность и т.д.). внимание обращено на определенный круг вопросов, который требует углубленного обсуждения. продемонстрировано владение категориальным аппаратом, стремление давать определения, выявлять содержание понятий. продемонстрировано умение логически мыслить, точки зрения, высказанные ранее, подытоживаются и приводят к логическим выводам. Предложены нестандартные решения и альтернативы, которые раньше оставались без внимания. предложен определенный плана действий или план воплощения решения. определены существенные элементы, которые должны учитываться при анализе данного кейса. принято заметное участие в обработке количественных данных, проведении расчетов. подведены итоги обсуждения. 3-1 балла было сформулировано и проанализировано большинство проблем, имеющих в кейсе;

		<p>проведено максимально возможное количество расчетов;</p> <p>были сделаны собственные выводы на основании информации о кейсе, которые отличаются от выводов других бакалавров;</p> <p>были продемонстрированы адекватные аналитические методы для обработки информации;</p> <p>составленные документы по смыслу и содержанию отвечают требованиям;</p> <p>приведенные в итоге анализа аргументы находятся в соответствии с ранее выявленными проблемами, сделанными выводами, оценками и использованными аналитическими методами.</p> <p>0 баллов</p> <p>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>
--	--	--

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	ОПК-2.2	Формирование способности применять основы правовой, нравственной и организационной культуры в процессах подготовки, принятия и реализации управленческих решений, нести правовую и моральную ответственность за последствия принятия и исполнения управленческих решений.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК-2.2 Формирование способности применять основы правовой, нравственной и организационной культуры в	Оценивает возможности применения знаний основ правовой культуры для организации управленческих процессов по выработке и реализации решений	Корректно оценивает возможности применения правовых и нормативных документов в процессе управления Квалифицировано определены

<p>процессах подготовки, принятия и реализации управленческих решений, нести правовую и моральную ответственность за последствия принятия и исполнения управленческих решений.</p>	<p>Определяет способы использования современных организационно-управленческих технологий в процессе принятия и реализации решений Осознает особенности применения требований морально-правовой ответственности при оценке последствий принятия и исполнения государственных управленческих решений</p>	<p>способы использования современных справочно-информационных правовых систем Свободно владеет особенностями применения правовых документов при решении задач профессиональной деятельности</p>
--	--	---

4.3.2. Типовые оценочные средства

Оценочные средства (формы промежуточного контроля)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
<p>Экзамен</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>8-10 баллов – получены полные и исчерпывающие ответы на вопросы, указанные в экзаменационном билете. Усвоены основные понятия и их особенности, присутствует умение правильно определять специфику соответствующих отношений, способность принимать быстрые и нестандартные решения. Грамотность и стилистика изложения материала.</p> <p>4-7 получены стандартные ответы на вопросы, указанные в экзаменационном билете., Усвоены основные понятия и их особенности, присутствует умение правильно определять специфику соответствующих отношений, , однако, допускаются незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа;</p> <p>1-3 балла – неполное раскрытие основного содержания вопроса билета</p> <p>0 - ответы на предложенные в билете вопросы отсутствуют, либо даны неверно. Сту-</p>

		дент не знает основных понятий и категорий, а также не имеет отчетливого представления о предмете, системе и структуре дисциплины.
--	--	--

Типовые вопросы для экзамена

Изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) 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.
41. Активизирующие, эвристические и Экспертные методы методы выработки УР.
42. Качественные методы разработки, анализа, оценки и принятия УР.
43. Формально-логические методы разработки, анализа, оценки и принятия УР.
44. Теория разработки и исполнения управленческих решений как научная дисциплина.
45. Понятие решения, управленческого решения, государственного решения, политического решения, административного решения.
46. 3 парадигмы принятия решений.
47. Процесс подготовки управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления.
48. 3-х, 6-ти этапные схемы Саймона.
49. 8-ми этапная циклическая схема. Общая 12-этапная схема разработки и принятия управленческих решений.
50. Общее планирование.
51. Формы разработки.
52. Формы реализации. Классификация и типология управленческих решений.
53. Классификация проблем, проблемная ситуация, декомпозиция проблем.
54. Метод постановки целей SMART и его применение в управлении.
55. Метод сценариев и дерева решений в управлении.
56. Понятие оптимального решения и оптимизация управленческих решений.
57. Ресурсы, проблемы и факторы, анализируемые в теории разработки, принятия и исполнения управленческих решений (УР). Основные требования, предъявляемые к УР.
58. SWOT-анализ в разработке государственных решений. Примеры применения SWOT-анализа процессе принятия управленческих решений (УР).
59. Табличные и графические способы представления управленческих проблем.
60. Формализованная процедура подготовки, обоснования и принятия управленческих решений (УР).
61. Модели руководства организацией и принятия управленческих решений (УР).
62. Процесс подготовки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
63. Правовые основы управления в системе государственного управления. Основные принципы принятия УР в системе государственного управления.

64. Разработка, анализ, принятие и исполнение управленческих решений в системе государственного управления на федеральном и региональном уровнях.
65. Основные принципы принятия УР в системе муниципального управления. Основные требования к лицу, принимающему решения (ЛПР), в системе государственного и муниципального управления.
66. Проблемы реализации УР на федеральном и региональном уровнях в современной России. Проблемы реализации УР в системе муниципального управления.
67. Программно-целевая технология разработки и принятия государственных решений.
68. Целевые программы (ЦП) и технологии (ЦТ) и их применение в системе государственного управления на федеральном и региональном уровнях.
69. Классические 3-х и 6-ти этапные схемы Саймона: достоинства и недостатки.
70. 8-ми этапная циклическая модель принятия управленческих решений (УР). Общая 12-этапная модель разработки и принятия УР.
71. Основные подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный.
72. Структурный и структурно-функциональный подходы к управлению.
73. Множество альтернатив управленческих решений. Разработка, анализ, оценка и выбор альтернатив управленческих решений.
74. Разработка и принятие управленческих решений в условиях определенности.
75. Разработка и принятие управленческих решений в условиях ограниченной определенности и риска.
76. Основные критерии для выбора оптимальной стратегии при принятии решения в условиях риска и неопределенности.
77. Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности.
78. Понятие и основные характеристики государственного решения.
79. Активизирующие и эвристические методы выработки управленческих решений (УР).
80. Экспертные методы разработки и анализа управленческих решений (УР).
81. Качественные методы разработки, анализа, оценки и принятия управленческих решений (УР). Формально-логические методы разработки, анализа, оценки и принятия УР.
82. Формально-логические методы разработки, анализа, оценки и принятия управленческих решений (УР). Дерево решений и его использование в процессе принятия УР.
83. Роль человеческого фактора в процессе подготовки и принятия решений. Основы деловой коммуникации руководителя и подчиненного.
84. Планирование и организация исполнения управленческих решений (УР). Централизация и децентрализация процесса разработки УР.
85. Постановка целей, задач и делегирование полномочий подчиненным. В процессе реализации управленческого решения (УР).
86. Модели руководства. Управленческие навыки эффективного руководителя. Эффективное проведение деловых совещаний (в традиционной форме и IT-виртуальных).
87. Понятие и сущность информации. Информация как исходная категория и ресурс информационно-аналитической деятельности.
88. Понятие, сущность и признаки оценки информации: объем, достоверность, ценность.
89. Роль информации и информационных технологий в процессе разработки и принятия государственных решений.
90. Понятие и сущность информации. Информационное обеспечение разработки, принятия и реализации управленческих решений. Базы данных (БД) и их роль в информационном обеспечении разработки, принятия и реализации управленческих решений (УР).

91. Информационная и информационно-аналитическая система: общие характеристики различия. Информационно-аналитическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений (УР).
92. Базы знаний (БЗ), их типы и структура. Роль БЗ в информационно-аналитическом обеспечении разработки, принятия и реализации управленческих решений (УР).
93. Прикладные программные средства (ППС) обеспечения управленческой деятельности. Применение современных ППС в информационном и информационно-аналитическом обеспечении разработки и реализации управленческих решений (УР).
94. Понятия формального и неформального лидеров. Роль лидера в процессе разработки и реализации управленческих решений (УР).
95. Организационная и социально-психологическая основы подготовки и реализации управленческих решений (УР).
96. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации государственных и административных решений.
97. Социально-психологические методы мотивации исполнения управленческих решений (УР).
98. Понятие формального и неформального лидера. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения.
99. Административная и этическая ответственность государственных служащих за принятие и исполнение управленческих решений (УР). Контроль реализации государственных решений.
100. Оценка качества и эффективности государственных управленческих решений (УР).
101. Эффективное проведение совещаний (традиционных и IT-виртуальных).
102. Формирование и использование управленческих команд. Основные характеристики эффективных управленческих команд.

Типовой пример ситуационной задачи (кейса)

Кейс 1. Принятие альтернативных решений

- 1. Проанализируйте ситуацию, определите тип и специфику управленческого решения.**
- 2. Дифференцируйте факторы, влияющие на процесс принятия данного управленческого решения.**
- 3. Сформулируйте проблему, стоящую перед менеджментом завода.**

Один из государственных подшипниковых заводов столкнулся с необходимостью принятия стратегического решения о дальнейших путях развития. Аналитиками рассматривались два основных альтернативных варианта решения проблемы. Первый из них состоял в продолжении функционирования завода при сохранении традиционных технологий производства. Второй – в достаточно кардинальной реорганизации производства, предполагающей внедрение принципов гибкого интегрированного производства, строительство завода-автомата и одновременно резкое сокращение занятости работающих на заводе специалистов. Проблема. Оцените возможные альтернативные варианты стратегического решения о дальнейшем развитии подшипникового завода. Как соотносятся перспективность и риски, возникающие при реализации каждого из альтернативных вариантов этого стратегического управленческого решения? Какой из альтернативных вариантов является более предпочтительным? Развитие управленческой ситуации Альтернативный вариант стратегического развития завода, состоявший в следовании традиционным технологическим решениям, по мнению экспертов, не требовал значительных вложений НИОКР,

которые к этому моменту составили около 7% бюджета завода, не предвещал серьезных социальных потрясений, но и не давал возможности стратегического прорыва на рынках сбыта продукции. Второй альтернативный вариант стратегического решения о путях развития завода требовал, по мнению экспертов, значительных вложений в НИОКР, был чреват социальным напряжением при ожидаемом сокращении работников фирмы. Однако этот вариант обеспечивал резкое увеличение производительности труда, открывал новые технологические возможности в производстве подшипников, обеспечивал возможности стратегического прорыва на рынках сбыта. Руководство приняло второй альтернативный вариант развития завода, который, как показало будущее, полностью себя оправдал.

Кейс 2. Принятие управленческого решения на государственном предприятии

- 1. Проанализируйте ситуацию, определите тип и специфику управленческого решения.**
- 2. Дифференцируйте факторы, влияющие на процесс принятия данного управленческого решения.**
- 3. Сформулируйте проблему, стоящую перед менеджментом организации.**
- 4. С помощью каких методов осуществлялся выбор альтернатив? Какие методы могли быть полезными для выбора?**

Малое инновационное предприятие (с долей государственного ВУЗа в уставном капитале) «Лотос» занимается производством технологического оборудования для производства упаковочных материалов. В компании работает 1040 человек. Завод имеет один филиал в Санкт-Петербурге. В 2010 г. чистая прибыль составила 20 млн. руб. при валовом доходе 140 млн. руб. и затратах 10 млн. руб. Дирекция завода по итогам 2010 года обсудила вопрос об увеличении дохода. На голосование было вынесено три альтернативных управленческих решения (УР): 1. Организовать ещё два филиала – один в Новосибирске, а другой – в Самаре. По результатам маркетинговых исследований в этих городах имеется большой и долговременный спрос на продукцию завода. 2. Разобраться в управленческой и производственной деятельности завода. Снизить издержки и ужесточить административную и технологическую дисциплину. 3. Сделать ставку на улучшение условий работы персонала, стимулирование производительного труда и творческой деятельности по принципу: «Сначала стимулирование, потом - производительность». За счёт этого можно снизить непроизводительные расходы и усилить интеллектуальный и социальный потенциал работников.

Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе балльно-рейтинговой системы (БРС). Использование БРС осуществляется в соответствии с приказом от 06 сентября 2019 г. №306 «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

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.

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; всеми формами диалога (коммуникации), доказательного и аргументированного общения, 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.

4.4.Методические материалы

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.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Для оптимальной организации работ по изучению дисциплины, студентам следует придерживаться приведенных ниже рекомендаций.

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.

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. При подготовке вопросов, связанных с анализом конкретных учений, рекомендуется, в первую очередь, использовать первоисточники.

Выступления должны быть предварительно отработаны, 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 изучаемым 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.

Изучение дисциплины предполагает значительный объем самостоятельной работы. Она включает в себя не только подготовку к практическим и семинарским занятиям, но и самоконтроль. Самостоятельный контроль знаний должен проводиться регулярно с помощью вопросов к лекциям, проверки знания основных терминов.

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

6.1. Основная литература

- 1.Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 332 с.
- 2.Соловьев, А.И. Принятие государственных решений : учебное пособие : рекомендовано УМО... / А. И. Соловьев; МГУ им. М.В. Ломоносова. - 2-е издание, переработанное и дополненное. М.: Аспект-Пресс, 2015 // Режим доступа: http://www.biblio-online.ru/thematic/?8&id=urait.content.2F8979C5-7175-458B-91CC-EC45270AECF0&type=c_pub
- 3.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.
- 4.Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии : пер. с англ. / М. Армстронг, А. Бэрон. М. : Альпина Паблишер, 2016. - 250 с.
- 5.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.
- 6.Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения – пер с англ., М.- ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288 с.
- 7.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.

6.2. Дополнительная литература

1. Батурин, Владимир Кириллович. Общая теория управления : [учеб.пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям "Экономика" и "Менеджмент"] / В. К. Батурин. - М. : ЮНИТИ, 2013. - 487 с.
2. Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление: Учебник для академического бакалавриата / И.А. Василенко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 494 с.

3. Васильев, В.П. Государственное управление / В.П. Васильев. - М.: ДиС, 2010. - 320 с.
4. 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>).
5. Докторович, А.Б. Социоинновационное развитие России в XXI веке// Сб. трудов ИНИОН РАН; под ред. Ю.С. Пивоварова. – М.: Изд-во ИНИОН, 2011.
6. Лапыгин, Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Управленческие решения: учебное пособие. – М.: Эксмо, 2009. - 448 с.
7. Ларичев, О.И. Теория и методы принятия решений: Учебник. Изд. второе, перераб. и доп. – М.: Логос, 2002. - 392 с.: ил.
8. Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 3-е изд., испр. – М.: Дело, 2002. – 392 с.
9. Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник. – 8-е изд. – М.: ИНФРА – М, 2012.
10. Решетников, С.В. Теория принятия политических решений: функциональный подход: пособие для студентов вузов / С. В. Решетников, Т. С. Решетникова. - Минск: ТетраСистемс, 2012. -237с.
11. 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.
12. 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

6.3.Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Наименование темы или раздела дисциплины	Вопросы для самопроверки
<p>Тема 1 Основы теории и методология разработки и исполнения управленческих решений.</p> <p>Тема 2 Методы и технологии разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.</p> <p>Тема 3 Организационные, правовые и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений.</p> <p>Тема 4 Информационно-аналитическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений.</p> <p>Тема 5 Принятие управленческих решений в различных проблемных ситуациях</p> <p>Тема 6 Организация, анализ и контроль исполнения управленческих решений</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Виды государственного управленческого решения: по субъекту принятия решения; нормативные и ненормативные решения; первичные и вторичные решения; письменные и устные решения; стратегические, тактические, оперативные решения; общегосударственные, локальные, внутриведомственные, межведомственные решения; высшие (конституционные), законодательные, подзаконные решения; гражданские, военные. 2. Модели государственного управления: модель рациональной бюрократии, социально-открытая модель, модель «правительственной политики». 3. Основные принципы государственного управленческого решения: принцип социализации, принцип гуманизации, принцип справедливости, принцип демократизации, принцип защиты среды обитания, принцип толерантности. 4. Понятие «информация». Требования к информации в государственном управленческом решении 5. Программа прогноза: содержание этапов 6. Виды планов: по периоду, по содержанию, сектору применения, стадии разработки, управленческому уровню, бизнес-план. 7. Механизмы согласования и утверждения решений: субординационно - резолютивный, координационно-согласовательный, консультативно – совещательный

	<ol style="list-style-type: none"> 8. Модели для реализации государственного решения: «сверху вниз» и «снизу вверх». 9. Уровни общественного участия. Базовые процедуры общественного участия в принятии и исполнении государственных решений. 10. Ценности цели, проблемы (факторы), задачи. 11. Процесс подготовки управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления. 12. Общее планирование. Формы разработки. Формы реализации. Классификация и типология управленческих решений. 13. Методологические основы разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления. 14. Общие подходы к управлению: процессный, ситуационный, системный. 15. Системный подход. 16. Миссия организации. 17. Целевая ориентация. 18. Разработка, оценка, анализ и выбор возможных альтернатив. 19. Алгоритмические, активизирующие, экспертные, эвристические методы. 20. Метод сценариев. 21. Роль человеческого фактора в процессе подготовки государственных решений. 22. Основы коммуникации руководителя и подчиненного. 23. Процедурный характер выбора управленческого решения и его измерение. 24. Эффективное проведение совещаний (традиционных и IT-виртуальных). 25. Управленческие навыки эффективного руководителя. 26. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения. 27. Многокритериальные системы оценки и требования к критериям. 28. Риски реализации государственных решений. 29. Информация как исходная категория информационно-аналитической деятельности. 30. Информационная структура управленческого решения.
--	---

1. Государственная служба: организация управленческой деятельности (учебно-методические аспекты): 256 с.– М. : КноРус, 2011. –учебное пособие / В. И. Анненков [и др.].

2. 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.

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

4. Фахрутдинова, А.З.Принятие и исполнение государственных решений / учебное пособие, Фахрутдинова А.З. — Новосибирск: СибАГС, 2014. – 188 с.

6.4. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации.
2. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ / URL:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/

3. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации".
4. Талапина, Э.В. Государственное управление: проблемы и перспективы правового регулирования. Часть 1 // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2015. – № 3.
5. Талапина, Э.В. Государственное управление: проблемы и перспективы правового регулирования. Часть 2 // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2015. – № 4.

6.5. Интернет-ресурсы

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

Русскоязычные ресурсы

1. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
2. Научно-практические статьи по экономике и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76
3. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76

Англоязычные ресурсы

4. 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.
5. 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.

6.6. Иные источники

1. Маршев, В.И. История управленческой мысли: Учебник. – М.: Инфра-М, 2005.- 731с.
2. Миронов, А.Л. Государственное управление в России. Конституционный и институциональный аспекты: Монография. / А.Л. Миронов. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 135 с.
3. Южаков В.Н., Талапина Э.В., Александров О.В., Тихомиров Ю.А., Добролюбова Е.И. Концепция федерального закона о государственном управлении в Российской Федерации. – Москва, 2014. – 96 с.
4. Южаков В.Н., Александров О.В., Добролюбова Е.И., Клочкова Е.Н. Внедрение управления по результатам в деятельность органов государственной власти: промежуточные итоги и предложения по дальнейшему развитию. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014.

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

№ 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.