

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
управление»
Протокол от «21» мая 2019 г. № 5

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.07 «Технологии и методы государственного управления»

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

«ТиМГУ»

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:

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	9
3. Содержание и структура дисциплины	11
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	44
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	67
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	68
6.1. Основная литература	68
6.2. Дополнительная литература	68
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	69
6.4. Нормативные правовые документы	71
6.5 Интернет-источники	71
6.6. Иные источники	71
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	71

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

Дисциплина Б1.В.07 «Технологии и методы государственного управления» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	Умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	ПК–1.3	Способность применять инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения
ПК-12	Способность разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития), оценивать экономические социальные и политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ	ПК- 12.2	Способен применять знания основ ГУ и МСУ, государственного регулирования экономики в разработке проектных решений различного масштаба и уровня
ПК-15	умение вести делопроизводство и документооборот в органах государственной власти Российской Федерации, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления, государственных и	ПК- 15.1	способность по ведению делопроизводства и документооборота в органах государственной власти РФ, органах государственной власти субъектов РФ, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятиях и

	муниципальных предприятиях и учреждениях, научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях		учреждениях, научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях
ПК-16	способность осуществлять технологическое обеспечение служебной деятельности специалистов (по категориям и группам должностей государственной гражданской службы и муниципальной службы)	ПК- 16.1	Владение основными понятиями и характеристиками, функциями, методами и особенностями государственного управления, ключевыми этапами развития теории государственного управления

В результате освоения дисциплины Б1.В.07 «Технологии и методы государственного управления» у выпускника должны быть сформированы

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия¹	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
--	---------------------------------------	----------------------------

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

<p>Проводить анализ и эффективность деятельности органов публичной власти (органов государственной власти и местного самоуправления), а также общественных организаций, определение социальных и экономических последствий подготавливаемых или принятых решений;</p>	<p>ПК-1.3</p>	<p>На уровне знаний: Знает сущность и специфику социально-управленческих процессов, происходящих в государстве и обществе, коллективе; сущность социальной природы организации; сущность и природу социальных рисков в управленческой деятельности.</p> <p>На уровне умений: Умеет применять современные социальные технологии и методы для реализации управленческих процессов в обществе и его различных подсистемах; использовать социальные технологии построения отношений управляющей и управляемой систем; оценивать социальные последствия управленческих решений и эффективность управленческого взаимодействия.</p> <p>На уровне навыков: Владеет системным представлением о построении социально-управленческих процессов на разных уровнях; навыками использования социальных технологий при принятии и реализации управленческих решений.</p>
<p>Разрабатывать программы социально-экономического развития федерального, регионального и местного уровня;</p>	<p>ПК- 12.2</p>	<p>На уровне знаний: знать теоретические основы создания социально-экономические проекты (программ развития);</p> <p>На уровне умений: применять знания основ ГУ и МСУ, государственного регулирования экономики в разработке проектных решений различного масштаба и уровня; осуществлять поиск, выбор, анализ и систематизацию статистических данных и нормативных правовых актов, необходимых для разработки и последующей реализации проектных решений, а также умение обосновать необходимость выбора конкретного решения как рационального и оптимального.</p> <p>На уровне навыков: Владеть методами анализа и прогнозирования развития в отдельных регионах РФ.</p>
<p>Вести делопроизводство и документооборот в органах государственной власти</p>	<p>ПК-15.1</p>	<p>На уровне знаний: - по законодательству Российской Федерации по ведению документооборота и оформлению</p>

<p>Российской Федерации, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, некоммерческих и коммерческих организациях;</p>	<p>документов применительно к различным уровням органов государственной власти РФ и местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, научных и образовательных организаций, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций.;</p> <ul style="list-style-type: none"> - о факторах, влияющих на правила ведения документооборота и оформлению документов применительно к различным уровням органов государственной власти РФ и местного самоуправления и организаций; - по основным теоретическим проблемам, возникающих при разработке положений по ведению документооборота и оформлению документов применительно к различным уровням органов государственной власти РФ и местного самоуправления и различных организаций; - содержания этапов планирования и организационного проектирования, элементов структур управления, видов полномочий, принципов их распределения и делегирования. <p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> - проектировать организационные структуры, обосновывать распределение должностных полномочий для ведения документооборота и оформлению документов применительно к различным уровням органов государственной власти РФ и местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, научных и образовательных организаций, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций; -рассчитывать налоги применительно к конкретному предприятию или выбранному направлению бизнеса; -определять основные элементы политики по ведению документооборота и оформлению документов применительно к различным уровням органов государственной власти РФ и местного самоуправления и различных организаций, влияющие на оптимизацию их функционирования; <p>На уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> - владеть понятийно-категориальным аппаратом методологии управления по
--	--

		<p>вопросам документооборота и оформлению документов применительно к различным уровням органов государственной власти РФ и местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, научных и образовательных организаций, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</p> <ul style="list-style-type: none"> - способностью адаптировать лучшие отечественные и зарубежные практики к своей профессиональной деятельности; - владеть навыками работы с нормативными актами по ведению документооборота и оформлению документов применительно к различным уровням органов государственной власти РФ и местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, научных и образовательных организаций, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций отчётностью; - оценивать влияние политики по организации документооборота и оформлению документов применительно к различным уровням органов государственной власти РФ и местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, научных и образовательных организаций, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций.
<p>Осуществлять технологическое обеспечение служебной деятельности специалистов (по категориям и группам должностей государственной гражданской и муниципальной службы);</p>	<p>ПК-16.1</p>	<p>На уровне знаний: Сущность технологического подхода к процессу управления, основных понятий, содержания теорий государственного управления, места и роли технологий и методов в совершенствовании государственного и муниципального управления, типологии и классификации технологий и методов, технологии государственного управления отдельными сторонами общественной жизни или всего общества в целом. Основы деятельности органов государственной власти и местного самоуправления, Федеральные законы, Государственные стандарты, ведомственные нормативные акты и другие сведения,</p>

		<p>необходимые для регулирования документационного обеспечения управления их деятельности.</p> <p>На уровне умений: Формулировать проблему, определять цель, которая должна быть реализована в результате применения данной технологии; строить систему критериев для выбора возможных вариантов; обозначать круг возможных вариантов; выбирать оптимальный вариант и обосновывать свой выбор; планировать механизм внедрения избранного варианта, разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам разработки и внедрения рассматриваемой технологии; использовать информационно-коммуникационные технологии предоставления государственных и муниципальных услуг.</p> <p>На уровне навыков: Владеть навыками анализа конкретных управленческих ситуаций, лучших практик внедрения новых технологий, технологизации процесса разработки и принятия управленческих решений, разработки механизмов и технологий их реализации, подготовки презентаций, докладов, аналитических отчетов, планирования мероприятий</p>
--	--	--

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц, 216 академических часов, 162 астрономических часа.

Форма обучения: очная

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
Общая трудоемкость	216	162
Контактная работа с преподавателем	108	81
Лекции	48	36
Практические занятия	56	42
Лабораторные занятия	4	3
Самостоятельная работа	72	54
Контроль	36	27
Формы текущего контроля	устный опрос, доклад, контрольная	

	работа, тестирование, курсовая работа
Форма промежуточной аттестации	Экзамен, зачет

Форма обучения: очно-заочная

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
Общая трудоемкость	216	162
Контактная работа с преподавателем	64	48
Лекции	24	18
Практические занятия	40	30
Лабораторные занятия		
Самостоятельная работа	116	87
Контроль	36	27
Формы текущего контроля	устный опрос, доклад, контрольная работа, тестирование, курсовая работа	
Форма промежуточной аттестации	Экзамен, зачет	

Форма обучения: заочная

Вид работы	Трудоемкость в акад. часах	Трудоемкость в астрон. часах
Общая трудоемкость	216	162
Контактная работа с преподавателем	28	21
Лекции	12	9
Практические занятия	16	12
Лабораторные занятия		
Самостоятельная работа	175	131,25
Контроль	13	9,75
Формы текущего контроля	устный опрос, доклад, контрольная работа, тестирование, курсовая работа	
Форма промежуточной аттестации	Экзамен, зачет	

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина **Б1.В.07 «Технологии и методы государственного управления»** относится к блоку вариативных 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.06 Экономическая теория
- Б1.Б.09 Информационные технологии в управлении
- Б1.Б.19 Управление человеческими ресурсами
- Б1.В.01 Логика

Б1.В.04 Социология управления
 Б1.В.22 Гражданское право
 Б1.В.03 Основы математического моделирования социально-экономических процессов
 Б1.В.05 Управление проектами
 Б1.В.16 Стратегия социально-экономического развития и государственное регулирование экономики
 Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом являются зачет и экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
		Все го	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР ²		
Очная форма обучения								
Тема 1	Современное государственное управление как наука и учебная дисциплина	13	4		4		5	УО, Т
Тема 2	Уровни и организационная структура государственного управления	13	4		4		5	УО,Т
Тема 3	Ресурсное обеспечение государственного управления	13	4		4		5	Д
Тема 4	Влияние общемировых и национальных факторов на государственное управление	13	4		4		5	Д
Тема 5	Структура государственного управления в основных странах мира	13	4		4		5	Д
Тема 6	Формирование и реализация государственной политики	15	6		6		5	УО, Т

² Не входит в объем дисциплины.

Тема 7	Совершенствование управленческой деятельности государственных органов	15	6		5		5	Д
Тема 8	Факторы и источники эффективности государственного управления	13	4		4		5	УО,Т
Тема 9	Принятие решений в процессе управления	13	4		4		5	Д
Тема 10	Методы формирования и разработки управленческих решений	15	6		5		5	Кейс
Тема 11	Качественные решения	10	1		2		5	КР
Тема 12	Групповой выбор	10	1		2		5	КР
Тема 13	Условия принятия решений	11	1		4		6	КР
Тема 14	Современные методы и модели принятия решений	13	3		4		6	Д, КП
	Промежуточная аттестация	36 27						Экзамен, зачет
	Всего:	108	48	4	56	1,2	72	
	Всего в астрон. часах	81	36	3	42	1,5	54	

Очно-заочная форма обучения

Тема 1	Современное государственное управление как наука и учебная дисциплина	13	2		3		8	УО, Т
Тема 2	Уровни и организационная структура государственного управления	13	2		3		8	УО,Т
Тема 3	Ресурсное обеспечение государственного управления	13	2		3		8	Д
Тема 4	Влияние общемировых и национальных факторов на государственное управление	12	1		2		9	Д
Тема 5	Структура государственного управления в основных странах мира	12	1		2		9	Д
Тема 6	Формирование и реализация	13	2		3		8	УО, Т

	государственной политики							
Тема 7	Совершенствование управленческой деятельности государственных органов	131	2		3		8	Д
Тема 8	Факторы и источники эффективности государственного управления	13	2		3		8	УО,Т
Тема 9	Принятие решений в процессе управления	13	2		3		8	Д
Тема 10	Методы формирования и разработки управленческих решений	13	2		3		8	Кейс
Тема 11	Качественные решения	11	1		1		9	КР
Тема 12	Групповой выбор	11	1		1		9	КР
Тема 13	Условия принятия решений	13	2		3		8	КР
Тема 14	Современные методы и модели принятия решений	13	2		3		8	Д, КП
	Промежуточная аттестация	36 27						Экзамен, зачет
	Всего:	108	24		40	2	116	
	Всего в астрон. часах	81	18		30	1,5	87	
Заочная форма обучения								
Тема 1	Современное государственное управление как наука и учебная дисциплина		1				15	
Тема 2	Уровни и организационная структура государственного управления		1				15	
Тема 3	Ресурсное обеспечение государственного управления		1				15	
Тема 4	Влияние общемировых и национальных факторов на государственное управление		0,5				15	
Тема 5	Структура государственного управления в основных странах мира		0,5				15	
Тема 6	Формирование и реализация государственной политики		1				15	

Тема 7	Совершенствование управленческой деятельности государственных органов		1	2		15	Т
Тема 8	Факторы и источники эффективности государственного управления		1	2		14	УО,Т
Тема 9	Принятие решений в процессе управления		1	2		14	Т
Тема 10	Методы формирования и разработки управленческих решений		1	2		14	Кейс
Тема 11	Качественные решения		0,5	2		14	КР
Тема 12	Групповой выбор		0,5	2		14	КР
Тема 13	Условия принятия решений		1	2		14	КР
Тема 14	Современные методы и модели принятия решений		1	2		14	Д, КП
	Промежуточная аттестация	13 9,75					Экзамен, зачет
	Всего:	216	12	16		175	
	Всего в астрон.часах		9	12		131.25	

Содержание дисциплины

Тема 1. Современное государственное управление как наука и учебная дисциплина
 Модернизация системы управления страной. Административная реформа в Российской Федерации: повышение качества и доступности государственных услуг; ограничение вмешательства государства в экономическую деятельность субъектов предпринимательства, в том числе прекращение избыточного государственного регулирования; повышение эффективности деятельности органов исполнительной власти. Развитие системы и структуры федеральных и региональных органов исполнительной власти.

Управление – общественный институт. Сознанием и воля людей – источник и фактор управления. Интеллектуальная природа управления. Сущность управленческого взаимодействия: единство целеполагания, организации и регулирования. Понятие «управление». Предмет науки и учебной дисциплины. Виды управления: государственное управление; местное самоуправление; менеджмент; общественное управление; групповая саморегуляция; целесообразное поведение человека. Управленческая сущность современного государства. Характерные черты современного государства как субъекта управления общественными процессами.

Актуальность проблематики современного государственного управления, его объекта и предмета. История становления государственного управления как науки и учебной дисциплины. Цели, задачи, методологическая основа и источниковая база дисциплины:

правовые акты, мемуары и литература. Инновационные направления развития современного государственного управления.

Тема 2. Уровни и организационная структура государственного управления

Федеральный уровень государственного управления

Президент Российской Федерации: конституционно-правовые основы статуса. Федеральное Собрание – парламент Российской Федерации - представительный и законодательный орган Российской Федерации, Правительство Российской Федерации – исполнительная власть Российской Федерации. Судебная власть Российской Федерации. Структура, функции, полномочия институтов федеральной государственной власти.

Региональный (субъекта Федерации) уровень государственного управления

Система и структура управления регионом. Цели и функции регионального управления. Законодательные (представительные) органы субъектов Федерации. Губернатор: функции и полномочия. Правительство региона и его аппарат. Судебная власть. Основные формы и предметы взаимодействия региональных и федеральных органов управления в субъектах Российской Федерации.

Понятие организационной структуры государственного управления. Разделение государственной власти по горизонтали и по вертикали и организация государственного управления. Системообразующие элементы организационной структуры государственного управления, их взаимосвязи и взаимодействие. Система органов государства, реализующих управленческие функции. Подсистема и звенья государственного управления. Вертикальные и горизонтальные взаимосвязи государственных органов. Орган государства: правовые и организационные характеристики.

Тема 3. Ресурсное обеспечение государственного управления

Понятие, сущность и содержание ресурсного обеспечения государственного управления. Единство материально-правового и процессуально-правового обеспечения государственного управления. Предмет и метод правового регулирования управленческой деятельности в рыночных условиях. Обновление правовой базы о государственном управлении. Структура правового регулирования управленческой деятельности.

Тема 4. Влияние общемировых и национальных факторов на государственное управление

Общемировое и национальное в построении государственного управления. Влияние международного финансово-экономического кризиса и иных общемировых и национальных факторов на государственное управление. Проблема выбора путей развития Российской Федерации как предпосылка государственного управления.

Тема 5. Структура государственного управления в основных странах мира

Анализ организации государственного управления в США, ФРГ и Японии: законодательная (представительная) власть, исполнительная власть, судебная система: сущность и особенности формирования, правового статуса и процедур их функционирования.

Понятие системы и структуры государственного управления. Демократизм, целостность, экономичность, рациональность и эффективность как общие основания современного государственного управления. Особенности построения государственного управления в унитарном и федеративном государствах, в парламентской и президентской республиках, при парламентской салической монархии. Принципы разделения и осуществления государственной власти, их влияние на структуру государственного управления.

Тема 6. Формирование и реализация государственной политики

Определение государственной политики: обращения Президента Российской Федерации к Федеральному Собранию с ежегодными посланиями о положении в стране, об основных направлениях внутренней и внешней политики государства. Механизм разработки государственной политики: выбор соответствующих приоритетов; учет последствий их реализации в экономической, социальной, экологической и других сферах; оценка затрат, выгод и рисков; установление целевых ориентиров и ограничений.

Реализация государственной политики: разработка государственными органами исполнительной власти программ по реализации государственной политики; мобилизация ресурсов; организация и координация деятельности участников; контроль.

Многообразие жизнедеятельности людей и его значение для государственного управления. Динамика и устойчивость в государственном управлении. Типичное и уникальное в государственном управлении: понятие, сущность и содержание. Соотношение между типичным и уникальным в государственном управлении. Управляемые объекты как основа специализации управляющих воздействий. Управление чрезвычайными ситуациями: особенности и технологии управления. Соотношение чрезвычайных ситуаций и государственного управления.

Тема 7. Совершенствование управленческой деятельности государственных органов

Общие черты управленческой деятельности. Ее отличие от других видов человеческой деятельности. Состав, правовое регулирование и системная организация управленческой деятельности. Характеристика и структура управленческой деятельности. Формы управленческой деятельности: правовые и организационные. Их сочетание. Методы государственно-управленческой деятельности. Стадии (циклы) управленческой деятельности. Управленческие технологии. Проведение организационных мероприятий. Технологии подготовки и реализации инновационных управленческих решений. Управленческое решение как результат управленческой деятельности. Комплексный характер результатов государственного управления. Государственное управление как фактор развития. Факторы и источники эффективности государственного управления. Измерение эффективности государственного управления: критерии, показатели и процедуры. Противодействие коррупции – важнейший фактор повышения эффективности государственного управления

Государственное управление и общество: причинно-следственные связи. Понятие объективизации и объективации. Комплексный характер результатов государственного управления. Определение результатов государственного управления. Экономический и социальный эффекты. Их различие и значение для общества. Источники результатов государственного управления. Взаимосвязи целей и результатов государственного управления. Соотношение общего, особенного и единичного в результатах государственного управления. Системный подход к результатам государственного управления. Общественно-конъюнктурное, политическое и историческое значения результатов государственного управления. Обратные связи в государственном управлении

Управленческие решения и действия как цель, импульс и движущая сила развития. Бюджетное устройство и его типы. Структура бюджетной системы. Организационные принципы построения бюджетной системы. Взаимосвязи бюджетов, объединенных в бюджетной системе. Бюджетный федерализм. Базовые принципы бюджетного федерализма. Законодательное распределение бюджетных полномочий. Основные модели бюджетного федерализма: децентрализованная и кооперативная. Основы межбюджетных отношений в Российской Федерации. Цель и принципы межбюджетных отношений в Российской Федерации.

Тема 8. Факторы и источники эффективности государственного управления

Государственное управление перед грядущим. Новые знания, технологии в государственном управлении. Комплексный характер факторов. Объективные факторы: территориальный, научно-технический, правовой, информационный, кадровый, социально-психологический. Условия учета факторов в практике государственного управления: демократизм, системность организации, социальная измеримость результатов. Понятие «опережающее состояние» государственного управления. Процесс совершенствования государственного управления: цели, принципы, предмет, содержание и организация. Научное обеспечение процесса совершенствования государственного управления.

Измерение эффективности государственного управления: критерии, показатели и процедуры
Экономическая эффективность. Социальная эффективность. Федеральный и региональные подходы. Сравнение с мировыми параметрами. Эффективность организации и функционирования субъекта государственного управления как целостного образования. Соотношение на федеральном и региональном уровнях. Эффективность деятельности государственных органов и их должностных лиц. Оценка как результат познания и совершенствования государственного управления. Общественные институты анализа, оценки эффективности государственного управления, их действенность.

Противодействие коррупции – важнейший фактор повышения эффективности государственного управления

Роль и место противодействия коррупции среди факторов повышения эффективности государственного управления. Понятие, сущность, основные принципы противодействия коррупции. Международное сотрудничество в области противодействия коррупции. Меры по профилактике коррупции. Основные направления деятельности государственных органов по повышению эффективности противодействия коррупции. Совершенствование форм и методов управленческой антикоррупционной деятельности.

Контроль и надзор в системе современного государственного управления

Сущность контроля в государственном управлении. Внутренний и внешний контроль. Обеспечение законности деятельности органов государственного управления: формы, механизмы, последствия. Виды контроля: финансовый, информационный, кадровый. Органы и структуры контроля в системе государственного управления. Контролируемые параметры. Эффективность контроля.

Обеспечение прав и свобод граждан, ответственности должностных лиц

Основные права и свободы граждан в системе государственного управления. Особенности защиты прав и свобод граждан на федеральном и региональном уровнях. Прием граждан в органах государственного управления. Работа с обращениями граждан. Ответственность органов и должностных лиц в системе современного государственного управления.

Тема 9. Принятие решений в процессе управления

Методология и технология принятия решений как инструмент процесса решения проблем. Основные проблемы организационного управления. Недостаточная подготовка руководителей и исполнителей в вопросах анализа результатов ранее принятых решений, неумения и нежелания учиться на ошибках, неумения работать с информацией; отсутствия психологической готовности идти на риск, принимать непопулярные решения и т.д. как наиболее характерные проблемы практики и теории принятия решений в современных условиях.

Необходимость разработки нестандартных вариантов решения проблем и возможных способов действий в реальных проблемных ситуациях. Необходимость сочетания опыта и умения руководителей - практиков с научными знаниями в области теории принятия решений и современных приложений теории к реальным задачам. Использование современных знаний в сфере управления для принятия важных экономических и

политических решений в сочетании с интуицией и искусством конкретных лиц. Значение научного анализа и новых информационных технологий в процессе принятия решений.

Принятие решений в процессе управления. Процесс управления как процесс принятия решений. *Информация* как предмет управленческого труда. *Решение*, определяющее меры управляющего воздействия на объект, как продукт управленческого труда. Эффективность решений как важнейший фактор, определяющий качество управления и управленческого труда.

Обобщенная модель принятия решений, или ситуация выбора. Основные элементы ситуации выбора: субъект, принимающий решение; вариант решения и внешняя среда. Влияние элементов ситуации выбора на ожидаемый результат при принятии решения.

Субъект, или лицо, принимающее решение (ЛПР); аналитик; консультант; эксперт; активные группы как основные участники процесса принятия решений. Множество возможных, или допустимых решений. Оценочные критерии (критерии эффективности). Влияние внешней среды на исходы принимаемых решений. Информация о внешней среде, о влиянии факторов внешней среды на исходы принимаемых решений. Возможность получения дополнительной информации о внешней среде. Решающие правила. Реализуемость решений.

Основные факторы, влияющие на результативность принимаемых решений: качество альтернативных вариантов решений, знания и умение субъекта, влияние внешней среды. Рациональные (эффективные) альтернативы как результат профессиональной работы специалистов по поиску, оценке и отбору «лучших» альтернатив, либо результат разработки (синтеза) решений. Неопределенность внешней среды, затрудняющая принятие «лучших» решений. Знания, умения и опыт субъекта, позволяющие ему преодолевать неопределенность внешней среды и принимать рациональные решения.

Субъект в процессе принятия решений (ЛПР или руководитель) как совокупность биографических данных, черт личности, общих и специальных способностей. Черты личности, необходимые для принятия решений: склонность к творческой деятельности, целеустремленность, предприимчивость (творческая сторона личности); ответственность, надежность, независимость, общительность (административная и социальная стороны личности). Черты личности, необходимые для принятия решений, черты, формирующие волю – уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость.

Интеллектуальные характеристики субъекта (способность планировать свою деятельность, способность работать с информацией и обучаться, умение прогнозировать развитие событий и ситуаций, адаптироваться к изменениям внешней среды и способность принимать решения).

Основные понятия и термины: решение проблем, процесс принятия решения, ситуация выбора; лицо, принимающее решение, активная группа, консультант, эксперт, функции интеллекта.

Управленческие решения в организациях

Административно-управленческие технологии как способы прямого оперативного воздействия на управляемый объект. Понятия и термины теории принятия решений: решение, принятие решений, процесс принятия решений, *управленческое решение*. «Принятие решений» и «решение проблем». Принятие решений как выбор одного варианта решения (альтернативы) из нескольких возможных. Управленческое решение как результат управленческой деятельности. Управленческое решение как непосредственное проявления административно-управленческих технологий. Управленческое решение как средство осуществления управляющего воздействия или как способ выражения управляющего отношения.

Управленческое решение как *правовой акт*. Правовой аспект и административный характер управленческих решений: *полномочия*, *право* руководителя (субъекта) принимать решения; *авторитет власти* субъекта отдавать распоряжения; *обязательность* решения к

исполнению, т.е. его *директивность*. Решение в юридическом смысле как акт установления новых правовых норм или применение действующих норм к конкретным ситуациям. Правовая форма управленческой деятельности как средство документирования управленческих решений, имеющих юридический смысл. Установление и применение правовых норм. Документирование, или представление в должной *правовой* форме основных управленческих действий, операций, прогнозных оценок, экспертиз, статистических обобщений и т.п., лежащих в основе управленческих решений.

Требования к управленческим решениям: возможность использования по назначению, соответствие системе ограничений, реализуемость решения, возможность оценки степени риска, прогнозируемость последствий, социальная ориентированность, экологическая безопасность, своевременность решения. Профессиональный и научный характер управленческого решения. Необходимость согласования управленческих решений. Правовой, психологический, социальный, интеллектуальный и информационный аспекты управленческого решения. Организационный аспект управленческих решений. Организационные формы управленческой деятельности: обсуждения, дискуссии, согласования, компромиссы. Коллективный поиск наилучших решений.

Этический аспект управленческих решений. Этика ответственности. Концепция ответственности как подотчетности. Концепция ответственности как отношения. Ответственность как принцип. Типы отношений ответственности (по Г.Харту). Каузальная ответственность за результаты действий. Ролевая ответственность за ту специфическую роль, которую выполняет субъект. Наказуемая ответственность за непредвиденные или же не учтенные должным образом обстоятельства. Моральная (универсальная) ответственность. Ответственность отдельного субъекта, корпорации или инстанции. Ответственность отдельного субъекта и организации за последствия действий, за постановку задач, за принимаемые решения.

Типы ЛПР (по И.Ансоффу): администратор, менеджер, лидер, предприниматель. Административный подход к принятию решений. Принятие решений как *обязанность*, *необходимость*. Полномочия принимать решения по определенному кругу вопросов. Виды и типы административных решений: программируемое решение, рутинное решение, инструкция, шаблон и др. Менеджер и *умение* принимать решения, основанное на профессионализме, компетенциях, знаниях, научном подходе, умении применять знания в процессе подготовки и принятия решения.

Лидерский стиль принятия решений как способность принимать решения и работать в стабильных условиях и в кризисных ситуациях. Лидерство как искусство и *способность* принимать решения. Управленческие функции лидера: генератор идей, арбитр (модератор), организатор, диспетчер. Лидер, ориентированный на задачу (решение деловых проблем) или на решение проблем в чрезвычайных ситуациях или на ситуацию.

Предприниматель и *готовность* принимать решения, готовность идти на риск, готовность мыслить и *действовать* в условиях неопределенности (умение решать проблемы), готовность мыслить и *действовать* стратегически. Элементы предпринимательского стиля принятия решений: интуиция, творчество, способность находить ресурсы, новаторство.

Основные понятия и термины: правовая форма управленческой деятельности, административно-управленческие технологии (решения), принятие решения, управленческое решение, полномочия принимать решения, директивность управленческого решения, ответственность, этика ответственности, моральная ответственность.

Эффективность и качество управленческих решений

Формы представления проблемы в зависимости от степени структуризации (структурированные, слабо структурированные и неструктурированные проблемы принятия решений). Основные направления в теории принятия решений - *математические* методы и

модели принятия решений, *нормативная* теория принятия решений, *дескриптивные* методы и модели принятия решений. Групповые (коллективные) решения. Принятие решений в условиях неопределенности.

Количественные подходы и методы в ситуациях принятия управленческих решений (модели массового обслуживания, линейное и нелинейное программирование, сетевое планирование и управление).

Качество управления и качество решений. Понятие оптимальности и эффективности решений: сходство и различие. Рациональность управленческих решений. Удовлетворительные, или приемлемые решения. Успешные решения.

Классификация решений в зависимости от степени сложности решаемых проблем. *Рутинные* решения (стандартные решения, указания, инструкции и т.п.). *Альтернативный выбор решения* из заданного набора типовых или стандартных решений. *Адаптационное* решение как результат изменения, трансформации известного, или стереотипного решения с учетом условий конкретной проблемной ситуации. Разработка новых альтернатив для решения сложных проблем уникального характера, или *инновационные* решения.

Рутинный характер решений, основанных на более детальной информации (например, «компьютерных» решений), их более шаблонный, более стандартизированный вид. Рутинные решения как существенная составляющая административных методов управления, представляющих собой способы, приемы и действия *прямого* и *обязательного* определения поведения и деятельности людей путем установления *обязанностей, норм поведения и издания* конкретных команд. Инструкция, указание, рутинное решение как основные формы однозначного выбора способа решения задачи или варианта поведения, однозначного действия в конкретной ситуации, подлежащие обязательному исполнению.

Информационные решения. Информационные решения и диагностирование состояний объектов управления и проблемных ситуаций. Информационное решение как выбор субъекта на основе оценки «истинно – ложно». Ситуативные решения. Ситуационный подход к принятию управленческих решений. Влияние внутренних и внешних факторов на принимаемые решения. Ситуационная теория как концепция, отвергающая возможность разработки универсальных, эффективных решений. Связь между адаптацией структуры к внешнему окружению и эффективностью работы организации.

Организационные решения. Организационное решение как выбор субъекта, определяющий, какой должна быть система, организация, структура и ее функции. Формирование организационной структуры управления как количественно-качественная, многокритериальная задача, решаемая на основе как формализованных методов анализа, оценки, моделирования организационных систем, так и субъективных подходов и оценок руководителей, специалистов и экспертов. Стратегические решения. Стратегические решения. Развивающее, упреждающее (стратегическое) управление. Развитие как интеграция прошлого опыта, сегодняшней ситуации и прогнозирования будущего. Стратегическое решение как решение, когда руководители в пределах любого контекста делают выбор из ряда возможных стратегий, принимая стратегии, адекватные внешней среде и отражающие их собственные предпочтения и возможности.

Основные понятия и термины: рутинные решения, адаптационные и инновационные решения, информационное решение, организационное решение, стратегическое решение, нормативная теория принятия решения, дескриптивная теория принятия решения, оптимальные, эффективные, рациональные и удовлетворительные (приемлемые) решения.

Основные положения нормативной теории принятия решений

Рациональные решения в нормативной теории принятия решений. Подготовка и реализация решений в процессе решения проблем. Содержание (этапы) процесса решения проблем: постановка проблемы, поиск решения, реализация решения. Основные стратегии «поиска» решений в процессе решения проблем. Процесс подготовки и принятия решений с

позиций нормативной теории принятия решений. Особенности нормативной теории: многокритериальность при оценке альтернатив, наличие одновременно и количественных и качественных оценочных критериев. Качественные и количественные оценочные критерии.

Основные типы задач принятия решений в нормативной теории принятия решений. Задача поиска (разработки) наилучшего решения. Упорядочение решений по предпочтениям (в порядке убывания предпочтений). Задача классификации управленческих решений. Необходимость получения и уточнения информации об индивидуальных предпочтениях лица, принимающего решения в процессе подготовки решения. Разработка решающих правил. Диалоговый характер процесса подготовки или/и разработки решения.

Вопросы организации и управления в процессе реализации принятого решения. Основные этапы процесса реализации решения. Разработка и обсуждение правовых актов, нормативных документов и организационных мероприятий для обеспечения процесса реализации. Согласование и утверждение решения. Связь процедуры согласования с механизмом принятия управленческих решений. Управление процессом реализации решения. Последовательное и параллельное проектирование (планирование) нововведений. Риск реализации нововведения. Сопротивление нововведениям.

Понятие рациональности и рационального решения. Виды и типы рациональности (по Т.Саати). Формальная (инструментальная) рациональность. Инструментальная рациональность (по М.Веберу) как рациональность, эквивалентная экономическому расчету наиболее выгодного и прибыльного поведения. Функциональная рациональность (по Т.Парсонсу). Коммуникативная рациональность как интересубъективное понимание рациональности (по Ю.Хабермасу). Целерациональное действие как коммуникативное действие, в основании которого лежат «коммуникативные интеракции», т.е. специфические разновидности смысловых и языковых взаимодействий между субъектами и объектами.

Ограниченность информации в ситуациях принятия решений и ограниченная рациональность. Модель «административного человека», склонного к упрощению ситуации при принятии решения и принимающего во внимание только относительно небольшое количество факторов, которое он способен охватить. Теория ограниченной рациональности Г.Саймона и ее специфика. Ограниченная рациональность как стремление человека к удовлетворению потребностей (полезности) с учетом не только внешних, но и внутренних ограничений. Ориентация организации на «удовлетворительные» (удовлетворяющие, приемлемые) решения исходной сложной, а не упрощенной задачи.

Концепция переменной рациональности Х.Лейбенштейна (концепция Х-неэффективности). Определение оптимальной (для душевного комфорта индивида) степени рациональности, с которой субъект решает реальные проблемы, на основе компромисса между стремлением соответствовать общественным стандартам и нормам (или максимизацией функции полезности) и физиологической природой человека, требующей от него экономить мыслительную энергию и духовные силы.

Уровни рациональности по П.-Л. Рейно. Осознанное, рациональное поведение, требующее больших затрат энергии и редко используемое субъектом, стремящимся экономить умственную энергию. «Предпринимательское», или «не всегда осознанное» поведение. «Эпизодически осознанное поведение», характерное для потребителей. Полностью неосознанное поведение, когда почти не расходуется энергия.

Основные понятия и термины: многокритериальные решения; количественные и качественные оценочные критерии, система индивидуальных предпочтений, рациональность, ограниченная рациональность, переменная рациональность, функциональная рациональность, инструментальная рациональность.

Тема 10. Методы формирования и разработки управленческих решений **Методы формирования управленческих решений**

Исходные данные для формирования множества альтернативных решений. Информация о реальной ситуации, проблеме, проблемной ситуации. Спектр проблем от рутинных до инновационных; от хорошо структурированных до неструктурированных. Информация о проблемах – от полной (определенной) информации до неопределенной. Информация об ограничениях. Естественные и искусственные ограничения. Практический опыт ЛПР, консультантов, экспертов, аналитиков. Знания, умения, интуиция и т.п. в процессе разработки решения. Методы познания (исследования) в процессе разработки решений: наблюдение, анализ информации, оценка ситуации, экспериментирование, логический вывод.

Значение технического и программного обеспечения в процессе подготовки информации и оказания помощи ЛПР при принятии решений. Аналитические группы в процессе подготовки решений. Эффективное решение сложных проблем как результат сочетания науки и искусства, точного расчета и интуиции. Интеллектуальный аспект управленческих решений. Информационные системы поддержки принятия решений.

Разработка (конструирование) или подбор подходящего варианта решения с учетом требований, предъявляемых к управленческим решениям. Обращение к прошлому опыту и разработка новых управленческих решений как основные стратегические подходы к процессу формирования множества альтернативных решений. Классификация методов разработки решений. Количественный и качественный подходы к разработке решений (стратегический уровень разработки решений). Спектр вариантов - от качественных подходов (творческий подход к разработке новых решений) до математических методов и моделей.

Концептуальный подход к разработке решений. Концепция (модель) смешанного анализа, или адаптивный подход А.Этциони и ее элементы. Принятие решения на основе максимального использования имеющейся, частичной информации, на основе направленного метода проб и ошибок. Способность при необходимости изменить направление (политику, стратегию), или гибкость как основное адаптивное правило. Модель «мусорной корзины» (Дж.Марча), инкрементализм, «клинический» подход, экспертный подход. Методы и модели разработки рациональных решений (системотехника, системный анализ, «мягкий» системный анализ и т.п.) Теория «ожидаемой полезности» Дж.фон Неймана-О.Моргенштерна.

Методы разработки оперативных решений. Технологический аспект разработки управленческих решений. Методы разработки качественных решений: инстинкты, рефлексy, «прошлый опыт», интуиция, логические суждения, «силовое» решение, принцип «диктатора».

Методы разработки смешанных решений (системная методология, «точный расчет и субъективные суждения»). Смешанные модели (человеко-машинные системы, имитационное моделирование и т.п.). Методы и модели нечеткой логики (нечеткие модели и сети, алгоритмы нечеткого вывода, нечеткие нейронные сети). Методы разработки количественных решений. Методы и модели исследования операций, теории вероятностей и математической статистики, методы математической логики и др.

Методы, основанные на прошлом опыте. Методы поиска решений. Поиск готового (стереотипного) решения в проблемной области. Ассоциативный поиск решений (поиск решений в смежных областях). Эволюционный поиск решения (последовательное улучшение «базового» варианта решения). Эволюционный метод поиска решений, как методология совершенствования, модернизации решений в соответствии с требованиями внешней среды, как технология адаптации решений. Случайный поиск решения (использование случайных «механизмов», использование метода «Монте - Карло»). Методы отбора решений в процессе поиска (эвристические методы на основе аналогий, сходства и т.п.).

Методы «разработки» решений. Совершенствование (модернизация) решений, например, используя метод «эволюционного» поиска решения. Адаптация готового решения к конкретным условиям, к особенностям проблемной ситуации. Адаптивное решение как решение, основанное на обучении, обобщении «прошлого» опыта. Синтез решений из

фрагментов стереотипных решений. Синтез решений из фрагментов, полученных в результате ассоциативного поиска.

Основные понятия и термины: ассоциативный поиск решения, эволюционный поиск, случайный поиск, синтез решения, модернизация решения, адаптация решения, познавательные ограничения, политические ограничения, организационные ограничения.

Методы разработки (синтеза) управленческих решений

Основные подходы к разработке новых решений. Метод целенаправленного (эвристического) поиска решений. Творческий подход к решению проблем, к разработке новых решений. Ключевые моменты техники творческого решения проблем. Творчество как функция воображения. Творчество как процесс обучения. Метод проб и ошибок в процессе творчества. Необходимость глубокого и всестороннего изучения проблемной ситуации на основе интеллектуального и эмоционального настроя. Выработка или генерация идей. Метод коллективной генерации идей. Поиск новой идеи или решение проблемы как процесс сканирования заложенной в памяти информации. Необходимость предложить как можно большее количество идей. Процедуры метода «мозгового штурма». Влияние ограничений на область допустимых решений. Роль логики на этапе «фильтрации» идей. Критерии оценки фильтруемых (отбираемых) идей.

Планирование нововведений как путь реализации идеи. Координация процесса нововведений. Установление обратной связи и анализ. Необходимость регулярного анализа достигнутых успехов и изменения целей и планов. Анализ и установление обратной связи как способ сократить риск бесцельного растрачивания ресурсов. Новаторство и риск.

Методы преобразования сложных проблем путем декомпозиции к ряду более простых задач (морфологический анализ и метод дерева целей). Преодоление сложности решаемой проблемы путем замены абстрактной, глобальной цели более конкретными подцелями, достижение которых можно контролировать. Декомпозиция главной цели с помощью метода дерева целей. Распределение (декомпозиция) сложной задачи принятия решений между несколькими подразделениями с последующей координацией их работы. Определение приемлемости варианта решения с помощью категории «уровень притязаний», т.е. предположения, что у субъекта есть представление о том, на что он может рассчитывать.

Инкрементальный подход к решению сверхсложных проблем (теория отдельных приращений Ч.Линдблума). Фрагментарная декомпозиция по Ч.Линдблomu - использование стратегии в стабильных условиях, когда внимание сосредоточено на тех ценностях, которые подвержены трансформации. Упрощение проблемы путем отбора (для решения) только тех сегментов, в которых обстоятельства могут различаться. Рассмотрение ограниченного количества вариантов и последствий каждой из альтернатив, поскольку сегментарные изменения в подобных случаях очевидны и понятны. Упрощение задачи путем исключения из рассмотрения отдаленных или неподдающихся учету возможностей при всей их важности, т.к. их анализ может препятствовать принятию решения вообще. Временный характер принятого решения; возможность добиться успеха и ослабления напряженности.

Экспериментирование в процессе разработки решений. Методы, ориентированные на различные варианты экспериментирования. Натурное, естественное экспериментирование. Экспериментирование с моделями. Компьютер как экспериментальная установка. Вычислительный эксперимент и компьютерное моделирование. Современные (наукоемкие) технологии разработки управленческих решений. Моделирование в процессе разработки новых решений. Количественные и научные методы в задачах принятия решений. Основные классы аналитических методов и моделей принятия управленческих решений.

Модели смешанного, качественно-количественного типа. Методы имитационного моделирования. Компьютерные, информационные, логические, алгоритмические и программные модели. Информационные технологии в процессе разработки решений. Системы поддержки принятия решений. Компьютерные программные продукты. Качественные методы

и модели в процессе разработки решений. Эвристические методы и модели. Экспертный анализ и оценки.

Основные понятия и термины: генерация идей, дерево целей, морфологический анализ, декомпозиция, эвристический поиск решения, вычислительный эксперимент, информационная технология, наукоемкая технология, отдельные приращения.

Методы и технологии оценки альтернативных решений

Проблемы оценивания альтернатив. Целостная и многокритериальная оценка, качественные и количественные оценки. Система индивидуальных предпочтений, экспертное оценивание, способы получения экспертной информации. Роль оценочных шкал в неструктурированных моделях принятия решений. Критерий оценки альтернатив, критерий эффективности, оценочный функционал. Критерий как количественная мера, характеризующая ценность решений таким образом, что ЛПР стремится получить по ним наиболее предпочтительные оценки. Оценка последствия (исхода) определенного результата, к которому приводит каждое принятое решение. Опрос ЛПР и экспертов с целью получения информации, необходимой для выбора критериев. Формирование множества критериев как сложная многошаговая итеративная процедура.

Требования, предъявляемые к критериям оценки альтернатив. Полнота множества критериев. Субъективный характер оценки полноты множества критериев. Связь? полноты множества критериев с избыточностью и минимальностью этого множества. Избыточность множества критериев (различные критерии множества не должны учитывать один и тот же аспект последствий). Минимальность набора (включение в набор как можно меньшего количества критериев). Операциональность критерия: понятность формулировки, ясность и однозначность смысла, необходимость характеризовать вполне определенный аспект последствий. Возможность декомпозиции критерия, т.е. упрощения задачи оценки предпочтений на множестве исходов путем разбиения первоначальной задачи на более простые части (подзадачи).

Измеримость критерия: возможность количественной или качественной оценки интенсивности характеризуемого критерием свойства (степени достижения соответствующей цели). Необходимость соответствия критерия поставленной цели. Количественные критерии. Применение количественных критериев (критериев эффективности) для оценки результатов принимаемых решений и сравнения альтернатив. Критерий эффективности как количественная мера соответствия результатов принимаемых решений выбранным целям. Выбор в качестве критерия эффективности такой характеристики или показателя, которую можно выразить количественно, определить точными научными методами: измерить или вычислить.

Показатель эффективности как численное значение критерия эффективности, как численная мера, характеризующая такие свойства принимаемых решений или их последствий, которые отвечают поставленным целям. Неизмеримые (качественные) критерии. Построение оценочных функционалов для сравнения и оценки альтернатив в случае неизмеримых (неколичественных) целей. Методы, позволяющие по определенному состоянию психофизических факторов найти или дать оценку численного значения оценочного функционала для факторов, воздействие и влияние которых на решение проблемы не может быть выражено количественно. Противоречивость требований, предъявляемых к критериям. Реальный набор критериев как результат компромиссов.

Эвристики и субъективные смещения в процессе оценки альтернатив и принятия окончательных решений. Нетранзитивность при сравнении альтернатив как следствие ошибок ЛПР, алогичности его поведения. Неспособность субъекта применять одни и те же критерии в сходных ситуациях, его непоследовательность как фактор нетранзитивности. Типовые ситуации нетранзитивности: сравнение решений в малоизвестных для субъекта проблемных областях, сравнение малоактуальных решений.

Эвристики оценки, используемые субъектом в условиях неопределенности. Эвристика *репрезентативности* как иллюзорная уверенность, что детализированные сценарии встречаются более часто. Эвристика *доступности* как интуитивный процесс, в котором ЛПР оценивает частоту событий по легкости, с которой случаи приходят на ум (предпочтение распространенным событиям). Эвристика *корректировки* (привязки): склонность подгонять индивидуальную оценку под «привязку» (количественный ориентир), занижая относительно «привязки» высокие оценки или завышая низкие. Эффект *позитивности* («объяснение успеха» как тенденция атрибутировать положительное поведение диспозиционными факторами, а негативное – ситуационными).

Основные понятия и термины: измеримость оценки, оценочная шкала, анкетирование, интервьюирование, дискуссии, критерий оценки, критерий эффективности, количественный критерий, «измеримость» критерия, диспозиционный фактор, ситуационный фактор, оценочный функционал.

Нормативные методы выбора решений (решающие правила)

Оценка и сравнение многокритериальных альтернатив. Оценка вариантов решений по шкалам критериев посредством «физических» (технических) измерений или расчетов параметров, которые могут быть измерены или вычислены. Оценка вариантов решений по шкалам критериев экспертным путем в тех случаях, когда невозможны «физические» измерения. Влияние типа критерия и детальности шкалы на степень объективности оценок. Естественная субъективность экспертных оценок. Возможность сравнение вариантов между собой в случае, если интенсивности свойств, определяемых выбранными критериями, могут быть измерены у всех допустимых вариантов. Вербальный характер оценок качественных показателей.

Роль оценочных шкал в неструктурированных моделях принятия решений. Разработка оценочных шкал для качественных критериев. Оценочная шкала как средство формализации качественных оценок. Типовые оценочные шкалы. Порядковые, ранговые и балльные шкалы. Шкалы отношений и интервалов. Конструируемые оценочные шкалы. Необходимость проверки взаимного соответствия критерия и шкалы, т.е. проверки, характеризует ли каждая оценка шкалы интенсивность именно того свойства, которое описывается данным критерием. Процедуры согласования для повышения устойчивости и надежности оценок, степени доверия к оценкам, получаемым от экспертов; для обеспечения глубокого понимания задачи.

Зависимость измеримости критерия от измеримости соответствующей цели. Измеримость экономических целей. Неизмеримость целей, включающих психологические ценности, и целей, основанных на этических принципах. Группы аксиом измеримости: аксиомы тождества, рангового порядка и аддитивности. Уровни измерения, определяемые различными сочетаниями аксиом. Шкалы Дж.фон Неймана - О.Моргенштерна, соответствующие четырем уровням измерения. Шкала наименований: идентификация альтернатив на основе аксиом тождества, т.е. использование числа (шифра) как идентификатора вместо наименования. Шкала порядка: указание порядка предпочтений на основе аксиом рангового порядка. Сравнимость и транзитивность по некоторому признаку элементов, размещенных на шкале простого порядка.

Размещение упорядоченных альтернатив на шкале интервалов с учетом их степени близости друг к другу. Шкала интервалов как шкала без определения точки отсчета, т.е. шкала, не обладающая свойством аддитивности. Неравномерность расположения элементов на шкале интервалов в соответствии с разной степенью интенсивностей предпочтений этих элементов. Шкала отношений как шкала, удовлетворяющая всем трем группам аксиом измеримости.

Решающие правила, или нормативные методы выбора решения. Специфика разработки решающих правил. Стратегии и эвристики многокритериального выбора. Аналитические, алгоритмические и словесные решающие правила. Аксиоматический и

эвристический подходы к выбору рационального решения. Решающие правила на основе компенсирующих стратегий. *Метод обобщенного критерия* как способ перехода от набора оценок по частным критериям к одной обобщенной оценке. Учет приоритетности (важности) критериев при сравнении и оценке многокритериальных альтернатив по частным критериям. Понятие «*весового коэффициента*». Метод разностей, или дополнительного различия. Метод идеальной модели. Метод компенсации достоинств и недостатков Б.Франклина. Выбор решения на основе некомпенсирующей стратегии. Критерий типа «ограничения». Перевод менее важных критериев в ограничения в методе *главного критерия*. *Лексикографический метод* как обобщенная форма метода главного критерия.

Методы, основанные на стратегии исключения. Метод *исключения по аспектам* (разновидность лексикографического метода). *Объединяющая* стратегия (исключение альтернатив по отдельным «недостаткам»). Исключение малозначимых критериев как эвристический прием. Решающие правила на основе *стратегии компромисса*. Компромисс между стремлением к максимальному результату (эффективности) и необходимостью экономить ресурсы (затраты) в методе «эффективность – стоимость». Метод компромиссного распределения ресурсов между целями. Компромисс в концепции переменной рациональности Х.Лейбенштейна. Компромиссы Парето. Критерий Гурвица: компромисс между пессимистическим и оптимистическим подходами.

Основные понятия и термины: измеримость оценки, оценочная шкала, анкетирование, интервьюирование, дискуссии, решающее правило, аксиоматический подход, эвристический подход, компенсирующая стратегия, некомпенсирующая стратегия, весовой коэффициент, стратегия исключения, компромисс, = ранговая шкала, балльная шкала, шкала интервалов, шкала отношений.

Методы экспертного оценивания

Система предпочтений как совокупность неструктурированных представлений, связанных с достоинствами и недостатком сравниваемых решений. Система индивидуальных предпочтений и модель «экономического человека». Ресурсы (реальные средства и возможности) как главные ограничения субъекта при выборе. Невозможность субъекту удовлетворить одновременно все потребности. Необходимость выбора, основанного на предпочтениях и ограничениях субъекта. Предпочтения как субъективные потребности и желания индивида. Ограничения как объективные возможности. Всеохватывающий и непротиворечивый характер предпочтения человека в рамках «экономической» модели. Психологический аспект системы предпочтений.

Система предпочтений как общая стратегия, проводимая ЛПР и являющаяся результатом накопления опыта (при решении аналогичных задач), результатом развития интеллекта. Неполнота системы индивидуальных предпочтений. Трудности выявления системы предпочтений эксперта (ЛПР). Уменьшение уверенности в обоснованности утверждений о предпочтениях ЛПР по мере усложнения этих утверждений. Противоречивость в высказываниях ЛПР (нарушение транзитивности) при выявлении системы предпочтений. Возможность изменений некоторых предпочтений, приводящих к противоречивости суждений, уже в процессе принятия решений.

Система предпочтений как совокупность суждений или утверждений ЛПР о влиянии изменений отдельных компонент частных оценок или наборов этих компонент на общую полезность, ценность или предпочтительность вариантов решений. Способы описания (формы представления) системы индивидуальных предпочтений. Описание системы предпочтений методами определения отношений порядка (простое отношение порядка, частичное отношение порядка, интервальное отношение порядка). Описание системы индивидуальных предпочтений методами, основанными на построении функций полезности

(метод субъективных шкал Льюиса, метод построения субъективной вероятностной меры Сэвиджа).

Экспертное оценивание в слабо структурированных и неструктурированных моделях принятия решений. Особенности качественных методов принятия решений. Субъективные суждения (экспертные оценки) в процессе подготовки решений. Методика работы экспертных групп. Технология экспертного оценивания. Оценка компетентности экспертов. Применение оценочной шкалы в задачах и методах экспертного оценивания. Типовые и конструируемые оценочные шкалы в процедурах экспертного оценивания. Пути и способы получения информации от экспертов. Открытое обсуждение с целью получения неколичественной, экспертной информации. Интервью как способ организации диалога с экспертом для получения экспертной информации и неколичественной оценки. Анкетирование и основные виды анкет.

Рекомендательный характер выводов и оценок экспертов при поиске и принятии решений. Анкетные методы экспертного оценивания. Однотуровые и итеративные методы групповой экспертизы. Методы и процедуры экспертного оценивания. Метод ранжирования. Особенности метода нормирования. Особенности метода парных сравнений: возможность выявить предпочтения экспертов «*в чистом виде*», качественное сравнение двух факторов, отсутствие требования выражения предпочтений экспертов в той или иной оценочной шкале, отсутствие априорных условий, например, требования транзитивности предпочтений.

Специфика организации экспертного оценивания в методе вероятностного оценивания Дж.фон Неймана - О.Моргенштерна. Конструирование субъективной вероятностной оценочной шкалы в процессе экспертного оценивания по методу Дж.фон Неймана - О. Моргенштерна. Метод Дельфи как итеративная процедура, позволяющая подвергать мнение каждого эксперта критике со стороны всех остальных, не заставляя их реально сталкиваться лицом к лицу. Технология проведения метода Дельфи. Анонимность оценивания и регулируемая обратная связь как особенности метода Дельфи. Специфика реализации *регулируемой* обратной связи и обработка результатов опроса в методе Дельфи. Правила проведения экспертного опроса. Способы согласования оценок экспертов. Достоинства и недостатки метода Дельфи.

Основные понятия и термины: транзитивность предпочтений, ранжирование, экспертное оценивание, парное сравнение, субъективная вероятностная шкала, балльная шкала, ранговая шкала, лингвистическая порядковая шкала

Тема 11 Качественные решения

Качественные решения и дескриптивные модели

Особенности неструктурированных проблем: неповторимый характер таких проблем, неполнота необходимой информации, качественный характер оценок альтернатив, зависимость оценок от субъективных суждений. Дескриптивная теория принятия решений. Эвристический подход к принятию качественных решений. Принятие решений, основанное на знаниях, умениях и опыте субъекта. Приоритетное положение *процесса* принятия решений в дескриптивной теории. Приоритет рациональности процедуры принятия решений, а не рациональности результатов принятых решений. Психологические переменные: притязания, мнения, ожидания и др. как связующее звено между изменением ограничений и реакцией на него рациональных субъектов.

Уровни – привычки, воображения и логического суждения в трехуровневой модели принятия решений (модели Р.Зельтена). Выбор окончательного решения как процесс, не контролируемый логическим мышлением. Роль мотивационного центра головного мозга, недоступного рациональному анализу при выборе решения. Последовательность: «восприятие – мышление – поведение» как «схема» переработки информации человеком. Восприятие как

процесс обработки поступающих из внешней среды сигналов, включающий стимул, реакцию и отклик. Реакция как результат воздействия стимула на органы чувств индивида. Отклик как отбор необходимых данных на основе сходства, аналогии, ассоциаций.

Осознание как вторичный отклик на собственные первичные отклики на внешние стимулы. Восприятие и его связь с мышлением и поведением. Значение процессов восприятия, осознания и памяти для объяснения или описания ситуации, для «составления» модели ситуации. Процессы мышления человека, связанные с восприятием и обработкой информации. Контекстность мыслей и понятий, которыми оперирует человек. Восприятие мыслей в форме образов; нечеткость и размытость образов; обнаружение *сходства* в качестве аналога для отождествления. Сходство как инструмент обобщения и формирования понятий и отбраковки несущественных деталей.

Особенности поведения человека при решении сложных задач: противоречия, упрощения, ошибки. Творческое мышление и обучение. Обучение как процесс выявления и накопления обобщающих действий, образующих иерархическую структуру знаний. Обработка и передача воспринимаемых данных механизмам мышления в виде иерархических структур. Способность мышления воспринимать элементы как образующие определенные структуры (образы). Использование в процессе мышления материалов, доставляемых восприятием или памятью, и их свободная рекомбинация при творческом мышлении. *Мышление* как способ выбора решения.

Факторы, определяющие способность человека к мышлению: возможности памяти, личная работоспособность, умение сосредоточиться (целеустремленность). Логическое мышление в процессе поиска решения. Способность и умение субъекта мыслить, т.е. *различать, сравнивать, отождествлять*. Основные формы мышления: аналогия, индукция, причинно-следственная связь, принятие решения. Факторы, определяющие качество принимаемых решений: знания человека; умение пользоваться приобретенными знаниями; интеллектуальные характеристики субъекта.

Роль интуиции при поиске решений в нестандартных ситуациях. Возможность обучения интуиции в ситуациях, когда стремятся собрать как можно больше информации для принятия решения. Интуитивные решения как основа инновационной деятельности. Интуиция как способность организовать знания для быстрого распознавания, способность быстро реагировать распознаванием. Интуиция как умение *анализировать*, превратившееся в привычку. Интуиция как совокупность психических процессов, связанных с разработкой решения и скрытых глубоко в подсознании человека, включая визуальное восприятие, параллельную обработку данных, синтез.

Интуиция как «подразумеваемые» знания, когда человек знает гораздо больше, чем в состоянии высказать. Проницательность как интуитивная чувствительность, или способность мгновенно уловить суть структуры новой информации, способность человека вызывать совмещение хранящихся в памяти фрагментов, которые до той поры были просто хаотичным набором информационных блоков. Понимание, проникновение в суть дела как способность и умение человека видеть за имеющимися фактами более глубокий смысл.

Основные понятия и термины: субъективные суждения, функция интеллекта, эвристическое решение, мышление, образ, сходство, интуиция, проницательность, знание, декларативные знания, процедурные знания, восприятие, стимул, реакция, отклик, идентификация, индивидуализация, качественное решение, эвристическое решение.

.

Информационно-психологический аспект качественных решений (психология памяти)

Ограничение разнообразия при восприятии как средство выявлять полезную информацию из общего потока, воздействующего на органы чувств субъекта. Восприятие информации, связанной с поддержанием жизнедеятельности организма. Уровни ограничения

разнообразия получаемой субъектом информации. Отбор информации, которая входит в диапазон чувствительности органов человека. Ограничение разнообразия при восприятии среды узкой квазиполосой, определяемой «природой» органов чувств. Отбор нужной информации путем преобразования непрерывных значений параметров в дискретные. Исключение тех взаимосвязанных значений параметров, которые не встречаются в практике субъекта.

Особенности обработки информации человеком. Гибкость человека при обработке сложной информации. Способность приспосабливать задачу к своим возможностям или приспосабливаться к сложной задаче, используя специальные эвристики и приемы. Последовательный во времени процесс обработки информации человеком. Способность субъекта перерабатывать одновременно лишь несколько символов (образов). Творческий подход к формированию новых структурных блоков информации из исходных данных, используя ранее запасенные в памяти блоки. Умение решать задачи, используя сформированные ранее блоки информации с целью их одновременного восприятия. Влияние мотивации, индивидуальности и предварительной установки на выбор стратегии решения задач. Способность человека к обучению на своих действиях.

Этапы обработки информации: концентрация внимания, кодирование информации, запоминание, информационный поиск, отбор информации, оценка полученного результата. Внимание как процедура отбора данных. Кодирование как процесс поиска соответствия между информацией и имеющимися категориями с целью придания смысла воспринимаемым *данным*. Фрейм, или схема интерпретации информации. Кодирование как конструирование новых фреймов (информационных блоков). Преобразование нового фрейма в стереотипный фрейм в процессе многократного использования. Запоминание в долговременной памяти сведений о решенных ранее задачах и результатах их решения. Ситуационный характер восприятия. Эффекты контраста, ореола, первичности и недавности. Избирательное восприятие. Случайный характер выбора окончательного решения. Особенности запоминания воспринимаемой информации.

Основные аспекты информатики памяти: нерасчлененность информации, хранимой в памяти; аналоговый характер информационных сигналов; малая глубина и большая скорость обработки информации; параметрический характер моделей информационных процессов; распределенность информации по памяти. Когнитивный процесс и работа памяти. Память человека как сеть ассоциативных связей между различными единицами информации. Возможности памяти как один из основных факторов, определяющих способность человека к мышлению. Когнитивный процесс как результат соединения ассоциативных связей с образцами поведения, правилами, процедурами, установками и технологиями, принятыми в организации и разделяемыми человеком. Приоритет способности припомнить факты, существенные для данной ситуации, т.е. приоритет целеустремленности.

Информационная, или трехуровневая модель памяти. Сенсорная память. Кратковременная память. Ограниченная емкость кратковременной памяти как объективная характеристика. Нерациональность поведения человека при решении сложных задач принятия решений как следствие ограниченного объема кратковременной памяти. Организация долговременной памяти. Обмен информацией между долговременной и кратковременной памятью. Ситуационный характер процесса воспоминания событий в памяти. Отличие процесса воссоздания воспоминаний от процесса копирования прошлых впечатлений, хранящихся в памяти. Воспоминание как реконструкция прошлых впечатлений на основе материалов, использованных в момент воссоздания, т.е. логических заключений, дополняющих утерянные детали; комбинации ассоциативных и настоящих воспоминаний; и другой сопутствующей информации. Предубеждения, связанные с работой памяти.

Основные понятия и термины: структурная единица информации, фрейм, кодирование информации, запоминание, информационный поиск, сенсорная память, кратковременная память, новая информация, информатика памяти, когнитивный анализ (данных).

Тема 12. Групповой выбор

Теоретические основы группового выбора

Индивидуальные мнения, или предпочтения отдельных лиц как основа коллективных, или групповых решений. Необходимость согласования индивидуальных и групповых предпочтений в задачах коллективного выбора. Понятие института согласия. Принципы согласования индивидуальных и групповых предпочтений в задачах коллективного выбора: условие независимости альтернатив, условие ненавязанности групповых предпочтений, принцип Парето и другие.

Достоинства и недостатки моделей, правил и процедур голосования: легкость применения правила большинства и нетранзитивность группового отношения (предпочтения). Определение победителя при демократических выборах (принцип или критерий Кондорсе). Цикл (парадокс) Кондорсе. Процедура голосования по методу Борда. Проблема «формирования» системы голосования, сочетающей в себе одновременно демократичность, рациональность и результативность. «Справедливая» система голосования и теорема «невозможности» К.Эрроу. Стратегическая игра как способ увеличить степень согласования индивидуального и группового предпочтений. Возможность использования нетранзитивности группового отношения (предпочтения) для манипулирования мнением большинства в схемах голосования.

Принцип ограниченного *вето* и специфика таких его вариантов, как позиционное вето-голосование и тайное вето-голосование. Альтернативность схем вето-голосования правилу большинства, его направленность на защиту интересов меньшинства в схемах голосования. Значение порядка выбора хода выборщиков (коалиций) для позиционного вето-голосования. Порядок предъявления альтернатив на голосование для тайного вето-голосования.

Модели коллективного выбора. Коллегиальная модель, основанная на *общем интересе*. Политическая модель, основанная на *личном интересе*. Модель «свалки», основанная на отсутствии интереса. *Аналитическая* модель, основанная на личном интересе, в соответствии с которым, для продвижения своих стратегических кандидатов и блокирования «чужих» защитники опираются на полученные в ходе анализа данные.

Основные понятия и термины: институт согласия, ненавязанность групповых предпочтений, мажоритарное отношение, теорема о невозможности, принцип Парето, групповое предпочтение, схема голосования, вето-голосование.

Коллективные (групповые) решения и переговоры

Переговоры как одно из направлений теории групповых решений. Переговоры как способ разрешения конфликтных ситуаций, как более эффективное средство воздействия на конфликт, чем, например, применение силы или создание угрозы с целью сдерживания конфликта. Роль третьей стороны, или посредника для выработки компромиссных вариантов и при разработке проектов соглашений.

Формализованная модель переговоров как позиционная игра с полной информацией. Конечная позиционная игра как модель, воспроизводящая динамику процесса переговоров. Основные понятия и термины позиционной игры: «реальное предложение»; «ожидаемый исход»; «точка равновесия», или D - исход и некоторые другие. Модель переговоров на основе структуры *дерева решений*. Виды и формы переговоров: переговоры о *предложениях*, т.е. о вариантах возможных исходов игры как модели переговоров, устраивающих обе конфликтующие стороны; переговоры о *стратегиях* и о *коалициях*. Переговоры в начальной позиции и схема возобновления переговоров в произвольной позиции как варианты переговоров о предложениях.

Стратегические альянсы как кооперативные соглашения. Альянсы, в которых партнеры занимают равные позиции в новом деле. «Кооперативные соглашения» в ситуации *неравного*

сотрудничества: долгосрочные контракты, лицензии, соглашения на условиях сдачи объекта «под ключ» и др. Партнерство в области научно-исследовательских разработок. Передача технологий. Совместная разработка естественных ресурсов. Партнерство государственных и промышленных организаций.

Стратегическое маневрирование как инструмент получения преимущества при переговорах. Методы и способы стратегического маневрирования. Акцент на информацию о том, что теряет или приобретает противоположная сторона (конкурент), поскольку именно это является фактором, определяющим его склонность к компромиссу. Скрытность собственных действий с целью затруднения поведения противоположной стороны (конкурента) и уменьшения ее преимуществ. Необходимость располагать информацией о ценностях, мотивах и привычном образе действий «конкурента». Имитация случайного характера собственных требований для усиления будущей позиции.

Основные понятия и термины: позиционная игра, дерево решений, исход по доминированию, реальное предложение, ожидаемый исход, коалиция, стратегия, посредничество, стратегический альянс, стратегическое маневрирование.

Тема 13. Условия принятия решений

Принятие решений в условиях риска

Полнота информации о внешней среде. *Определенность, риск и неопределенность* при принятии решений. Уровни неопределенности информации в ситуациях выбора альтернатив.

Влияние факторов риска, неопределенности, конфликта (интересов) на принятие решений. Понятие *риска* как возможной *опасности потерь* в результате неверно, либо неэффективно выбранного и принятого решения. Факторы, влияющие на решения и связанные с рисками: условия внешней среды и ее влияние на исходы принимаемых решений; свойства личности, принимающей решение; информация о внешней среде. Успешность решений, принимаемых в условиях риска и неопределенности, и их зависимость от уровня *уверенности* в себе лица, принимающего решение. Основные факторы (характеристики), определяющие уверенность человека в себе: самооценка, ожидание, уровень притязаний, умение управлять своими страхами и желаниями. Психологическая модель «целенаправленных действий» Дж. Аткинсона. Ценность как мотивационно обусловленная привлекательность целевого объекта.

Типы рисков в зависимости от *источника опасности или потери* чего-то, описываемого в «цене» альтернативы. Риск как возможность ущерба в результате выбора или действия вероятностно представленных внешних факторов, или «риск потерь» как следствие *выбора в условиях неопределенности*.

Психологические теории и модели риска. Личностный риск как *личностные предпосылки эффективно или охотно действовать в ситуации неопределенности*, как проявление индивидуальных различий только в определенных ситуациях, включающих фактор риска (ситуационная модель). Личность как носитель свойства «личностный риск», называемого склонностью к риску, готовностью к риску или «рискованностью» (диспозициональная модель).

Соотношение понятий: риск, опасность и угроза. Опасность и угроза как возможные потери, вызванные неуправляемыми факторами (стихийными бедствиями, экспериментальными играми с «природой», чрезвычайными ситуациями с катастрофическими исходами и др.). Двойственность «опасности» как психологического понятия – риск опасности для лица, принимающего решение, или возможности подвергнуться опасности других.

Готовность и склонность к риску. Готовность к риску как личностное свойство, состоящее в *умении* субъекта принимать решения в условиях неопределенности. Связь понятия «склонность к риску» с *личностным риском* как индивидуальным свойством, различающим поведение людей в однотипных задачах, свойством, ассоциирующимся с

импульсивностью и снижением *самоконтроля*. Три составляющие *склонности к риску*: *психическая, социальная и финансовая* готовность к риску.

Концепция Д. Канемана и А. Тверски, или теория проспектов, учитывающая поведенческие эффекты: *определенности, отражения и изоляции*. Теория *проспектов* (или перспектив) Д. Канемана и А. Тверски как альтернатива теории ожидаемой полезности. Прагматический характер *теории проспектов* (возможность учета реального поведения людей при выборе). Понятие *функции ценности* и ее асимметричный характер. Отличие функция ценности для потерь от функции ценности для приобретений. Зависимость предпочтений субъекта (его желания рисковать или предпочесть детерминированную альтернативу) от способа формулировки задачи выбора.

Методы и модели теории статистических решений, предлагающей правила обоснованного поведения в условиях неопределенности. Обоснованность, или рациональность поведения субъекта. Критерии принятия решений и их зависимость от степени информированности об обстановке, или от «типа» информационного состояния (внешней среды), т.е. от «достоверности» численных значений вероятностей исходов.

Элементы теории *статистических решений* и методы принятия решений в условиях риска. Модели платежной матрицы и различные ее варианты, например, матрицы эффективности, полезности, риска в задачах принятия решений. Критерий Байеса и принятие решений при наличии априорной статистической информации.

Основные понятия и термины: мотивация достижений, ценность успеха, ценность неудачи, риск, готовность к риску, склонность к риску, исход принимаемого решения, функция ценности, ценность приобретения, ценность потери, полезность, субъективная вероятность, статистическое решение, платежная матрица, критерий Байеса.

Принятие решений в условиях неопределенности

Неопределенность принятия решений в сложных ситуациях. Проблемы поиска и обработки информации и формирования ожиданий, имеющих первоочередное значение в условиях неполной информации. Теория ожидаемой выгоды, или теория *ожидаемой полезности* как *нормативная* теория поведения в ситуациях, связанных с неполной информацией, в условиях, когда знание субъекта о будущем носит вероятностный характер (теория Дж. фон Неймана и О. Моргенштерна). Теория *ожидаемой полезности* как методологическая основа принятия решений в условиях неопределенности, сводимой к ситуациям риска. *Ожидаемая полезность* как сумма полезности всех возможных исходов, взвешенных по их вероятностям. Истинная неопределенность и неопределенность, сводимая к риску.

Выбор варианта с *максимальной ожидаемой полезностью* как *рациональный выбор* индивида в условиях, когда знание субъекта о будущем носит вероятностный характер. Концепция Л. Сэвиджа, или модель субъективной ожидаемой полезности. Субъективная ожидаемая ценность как целевая функция, определяемая такими величинами как субъективная вероятность и полезность альтернативы. Субъективные вероятности и объективная полезность альтернативы как ценность альтернативы. Основной принцип модели Л. Сэвиджа. Выбор субъекта, основанный на субъективных вероятностях и на субъективных ожидаемых ценностях, т.е. на полезности исходов. Возможность неожиданных субъективных альтернатив, в рамках теории Л. Сэвиджа, т.е. альтернатив, которые не могут быть повторены или могут быть реализованы только однажды.

Статистические решения и игры с природой. Статистическая игра как игра двух игроков, один из которых занимает нейтральную позицию. «Природа» как совокупность внешних обстоятельств, в условиях которых приходится принимать решение. Изучение природы путем проведения эксперимента для снятия информационной неопределенности. Статистические игры без эксперимента. Статистические игры с проведением единичного эксперимента. Идеальный эксперимент. Субъективные критерии принятия решений в условиях неопределенности: критерий Вальда, критерий Сэвиджа, компромиссный критерий

Гурвица. Принцип недостаточного основания. Критерий минимаксного риска (сожаления) и принцип максимина.

Конфликтная ситуация в процессе принятия решения: ситуация, когда цели системы и ее внешней среды или системы и ее подсистем или субъекта и его оппонента не просто отличаются друг от друга, но и прямо противоположны (антагонистичны). Применение методов теории игр к моделированию конфликтных ситуаций. Основные характеристики конфликта: конфликтующие стороны, решения (стратегии), выигрыши, функции выигрыша. *Игра* как формализованное описание конфликта. Основные положения теории игр: игра; ход игрока; платежная матрица; верхняя и нижняя цена игры; ситуация равновесия; стратегии и правила, которыми должны руководствоваться участники конфликта; критерии, которым должны удовлетворять принимаемые решения; методы поиска наилучших решений и др.

Стратегия игры как совокупность правил, определяющих однозначно *выбор* при каждом личном ходе данного игрока в зависимости от ситуации, сложившейся в процессе игры. Матричные и позиционные игры. Антагонистические игры с полной информацией, или игры с постоянной суммой выигрышей игроков. Оптимальность решений в условиях конфликта; нижняя цена игры, или максиминный выигрыш (максимин); верхняя цена игры, или минимаксная стратегия, принцип минимакса. Устойчивость минимаксных стратегий, чистая цена игры, седловая точка. Чистые и смешанные стратегии. Ситуация *равновесия* как предмет договоров между игроками. Максиминная стратегия - стратегия гарантированного выигрыша.

Геометрическая модель игры и ее графическое решение. Термины и понятия игровых моделей: доминирование стратегий, развернутая и позиционная (нормальная) формы описания игры, дерево игры. Возможность применения моделей и методов линейного программирования для решения задач теории игр. Эквивалентность общей задачи линейного программирования и произвольной игры двух партнеров с нулевой суммой и конечным числом стратегий.

Основные понятия и термины: ожидаемая полезность, идеальный «эксперимент», принцип максимина, минимаксный риск, истинная неопределенность; неопределенность, сводимая к риску, игра, ход игрока, цена игры, игрок, выигрыш, антагонистическая игра, дерево игры, верхняя и нижняя цена игры, чистая стратегия, смешанная стратегия, седловая точка.

Тема 14. Современные методы и модели принятия решений

Количественная модель как средство обоснования решений структурированных проблем. Оптимальное управление и критерий оптимальности. Целевая функция (функция выигрыша, функция потерь). Система ограничений. Моделирование в процессе разработки новых решений. Математические модели планирования и прогнозирования. Методы математического программирования. Линейное программирование в задачах распределения средств и ресурсов. Модели распределения. Представление задач оптимального планирования (транспортная задача, задача о назначениях и др.) в виде моделей распределения. Практические задачи линейного программирования: планирование производства и перевозок, планирование размещения инвестиций, оптимальный раскрой материала (задача Л.В.Канторовича) и др. Транспортная задача линейного программирования. Задача о назначениях как разновидность транспортной задачи.

Сетевой анализ, календарное планирование и управление. Применение сетевых моделей при составлении календарного плана выполнения операций проекта и для анализа проекта. Методы анализа сетевых моделей. Метод критического пути. Метод оценки и пересмотра планов, или метод PERT (Program Evaluation and Review Technique). Сферы приложения сетевых моделей. Задачи управления и контроля хода выполнения проекта. Построение деревьев решений и деревьев целей. Графические (сетевые) модели транспортных сетей: коммуникационных сетей, сетей каналов информации и каналов управления, сетей водоснабжения и электроснабжения и др.

Модели *массового обслуживания* как приложение теории вероятностей в задачах оперативного руководства и управления крупными разработками (проектами). Аналитические и статистические методы исследования систем массового обслуживания. Модели планирования и управления запасами. Запасы и затраты на их содержание. Затраты на поставку и на хранение партии изделий. Основная модель управления запасами, представленная в форме общей стоимости запасов. Критерий оптимальности как *минимум общих издержек*.

Методы разработки управленческих решений на основе информационных технологий (ИТ). Применение ИТ для сбора и обработки информации в процессе принятия решений. Компьютер и программное обеспечение как компоненты большинства современных моделей. Системы поддержки процесса принятия решений. Интеллектуальные информационные технологии (ИИТ). Интеллектуальные системы логического вывода, информационно-поисковые системы и пакеты прикладных программ. Экспертные системы. Развитие ИИТ в направлении разработки новых типов логических модулей, появления новых теорий и представлений ИИТ. Модели аргументации и рассуждения, распознавания и классификации ситуаций, обобщения и понимания и т.п.

Модели, способные формировать вполне четкие решения на основе нечетких, нестрогих, неполных данных. Поиск релевантных знаний и порождение объяснений; понимание и синтез текстов. Модели, способные объяснять выводы и решения; способные к обучению и развитию. Графическое и образное представление знаний (когнитивная графика). Мультиагентные системы как модели сообществ интеллектуальных автономных объектов, вступающих в отношения кооперации, сотрудничества, вражды и т.п. Агент как интеллектуальная система, имеющая свою систему целеполагания и мотивации, свою область действий и ответственности. Сетевые компьютерные технологии. Локальная вычислительная сеть (ЛВС).

Компьютерная корпоративная сеть Интранет, обеспечивающая: поддержку технологий и сервиса глобальной сети Интернет и ЛВС; ограничение доступа некорпоративных пользователей к информационным ресурсам корпоративных; удаленный доступ к компьютерам; взаимодействие пользователей подразделений; организацию теле- и видео-конференций и др. Интеллектуальные сетевые модели. Гео-информационные системы. Технологии искусственных нейронных сетей. Технологии искусственного интеллекта. Переработка информации на основе принципов работы естественных нейронных систем. Вычисления, основанные на нечеткой логике, нейронных сетях, генетических алгоритмах, вероятностных вычислениях, реализуемых в различных комбинациях друг с другом и с экспертными системами. Интеллектуальные системы проектирования и поддержки баз знаний в слабоструктурированных и трудно формализуемых предметных областях.

Основные понятия и термины: целевая функция, критерий оптимальности, аналитическая модель, математическое программирование, линейное программирование, транспортная задача, сетевое планирование, сетевая модель, критический путь, транспортная сеть, модель массового обслуживания, информационная технология, интеллектуальная система, искусственная нейронная сеть, мультиагентная система, искусственный интеллект.

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

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

4.1.1 В ходе реализации дисциплины Б1.В.07 «Технологии и методы государственного управления» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

	Наименование дисциплины	Форма текущего контроля
	Очная форма обучения	
Тема 1	Современное государственное управление как наука и учебная дисциплина	УО, Т
Тема 2	Уровни и организационная структура государственного управления	УО,Т
Тема 3	Ресурсное обеспечение государственного управления	Д
Тема 4	Влияние общемировых и национальных факторов на государственное управление	Д
Тема 5	Структура государственного управления в основных странах мира	Д
Тема 6	Формирование и реализация государственной политики	УО, Т
Тема 7	Совершенствование управленческой деятельности государственных органов	Д
Тема 8	Факторы и источники эффективности государственного управления	УО,Т
Тема 9	Принятие решений в процессе управления	Д
Тема 10	Методы формирования и разработки управленческих решений	Кейс
Тема 11	Качественные решения	КР
Тема 12	Групповой выбор	КР
Тема 13	Условия принятия решений	КР
Тема 14	Современные методы и модели принятия решений	Д, КП
	Очно-заочная форма обучения	
Тема 1	Современное государственное управление как наука и учебная дисциплина	УО, Т
Тема 2	Уровни и организационная структура государственного управления	УО,Т
Тема 3	Ресурсное обеспечение государственного управления	Д
Тема 4	Влияние общемировых и национальных факторов на государственное управление	Д
Тема 5	Структура государственного управления в основных странах	Д

	мира	
Тема 6	Формирование и реализация государственной политики	УО, Т
Тема 7	Совершенствование управленческой деятельности государственных органов	Д
Тема 8	Факторы и источники эффективности государственного управления	УО,Т
Тема 9	Принятие решений в процессе управления	Д
Тема 10	Методы формирования и разработки управленческих решений	Кейс
Тема 11	Качественные решения	КР
Тема 12	Групповой выбор	КР
Тема 13	Условия принятия решений	КР
Тема 14	Современные методы и модели принятия решений	Д, КП
	Заочная форма обучения	
Тема 1	Современное государственное управление как наука и учебная дисциплина	
Тема 2	Уровни и организационная структура государственного управления	
Тема 3	Ресурсное обеспечение государственного управления	
Тема 4	Влияние общемировых и национальных факторов на государственное управление	
Тема 5	Структура государственного управления в основных странах мира	
Тема 6	Формирование и реализация государственной политики	
Тема 7	Совершенствование управленческой деятельности государственных органов	Т
Тема 8	Факторы и источники эффективности государственного управления	УО,Т
Тема 9	Принятие решений в процессе управления	Т
Тема 10	Методы формирования и разработки управленческих решений	Кейс
Тема 11	Качественные решения	КР
Тема 12	Групповой выбор	КР
Тема 13	Условия принятия решений	КР

Тема 14	Современные методы и модели принятия решений	Д, КП

4.1.2 Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

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

Зачет проводится в форме устного ответа на теоретический вопрос и решения задачи (кейса).

4.2 Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые вопросы для устного опроса

1. Назовите виды управления;
2. Охарактеризуйте черты современного государства как субъекта управления общественными процессами.
3. Перечислите федеральные органы государственной власти;
4. Расскажите о системе и структуре управления регионом.
5. Процесс управления как процесс принятия решений, как информационный процесс. Управление как процесс принятия решений на основе информации о состоянии объекта управления и внешней среды. Методологические основы теории принятия решений.
6. Наука, практика и искусство принятия решений. Основные понятия теории принятия решений. Управленческие решения и их особенности. Управленческое решение как правовой акт. Правовая форма управленческой деятельности.
7. Административно-управленческие технологии и управленческие решения в процессе организационного управления. Основные аспекты управленческих решений.
8. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Целесообразность (рациональность) управленческих решений. Экологическая безопасность решений. Социальная ориентация управленческих решений.
9. Обобщенная модель принятия решений, или ситуация выбора. Основные элементы ситуации выбора. Информационный аспект управленческих решений. Данные, информация и современные управленческие знания в процессе принятия важных экономических и политических решений.
10. Субъект, или лицо, принимающее решения (ЛПР) в процессе принятия решений. Стили руководства при принятии решений. Индивидуальные и коллективные решения. Внешняя среда и ее неопределенность в процессе принятия решений.
11. Руководитель (ЛПР) в процессе принятия решений как совокупность черт личности и способностей (общих и специальных). Черты личности и их влияние на принятие решений субъектом. Общие и специальные способности человека. Принятие решений как волевой акт выбора.
12. Классификация (типы) ЛПР (по И.Ансоффу). Руководитель как администратор. Принятие решений на основе полномочий принимать решения по определенному кругу вопросов, как обязанность (необходимость). Решения на основе инструкции, шаблона, прошлого опыта (программируемое решение).
13. Руководитель как менеджер. Принятие решений на основе умения, знания, компетенции и т.п. (Руководитель как специалист, консультант или эксперт в области принятия решений).

14. Лидерский стиль руководства (управления) как способность принимать решения и работать в стабильных условиях и в кризисных ситуациях; как направленность на задачу (решение деловых проблем), на инновационную деятельность.
15. Предпринимательский стиль принятия решений, или готовность принимать решения и идти на риск, готовность мыслить и действовать в условиях неопределенности, мыслить и действовать стратегически.
16. Этический аспект управленческих решений. Этика ответственности. Ответственность как подотчетность. Концепция ответственности как отношения. Ответственность как принцип. Типы отношений ответственности – каузальная ответственность, ролевая ответственность и наказуемая ответственность. Моральная (универсальная) ответственность.
17. Структуризация в процессе принятия решений. Уровни структурированности моделей принятия решений. Основные направления (классы) в теории принятия решений и их особенности. Математические методы и модели принятия решений. Нормативная теория принятия решений.
18. Дескриптивные методы и модели принятия решений. Групповые (коллективные) решения. Принятие решений в условиях неопределенности.
19. Решение проблем и принятие решений. Виды и типы решений в зависимости от степени сложности решаемых проблем. Рутинные решения. Проблемы выбора. Адаптационные и инновационные решения.
20. Качество управленческих решений. Факторы, определяющие качество (эффективность) управления и принимаемых решений. Понятие оптимальности и эффективности решений. Эффективность как основная задача управления организацией. Эффективное использование ресурсов организацией.
21. Эффективность решений как важнейший фактор, определяющий качество управления. Анализ эффективности с учетом стоимости, или затрат на разработку и эксплуатацию системы. Влияние условий внешней среды на эффективность функционирования системы, на исходы (результаты) принимаемых решений.
22. Рациональные и удовлетворительные, или приемлемые управленческие решения. Основные условия успешных решений. Информационные решения и диагностирование состояний объектов управления и проблемных ситуаций. Данные (факты), информация и знания об управленческих процессах, о проблемной ситуации, о проблеме в процессе принятия решений.
23. Оперативное решение как способ управления ситуацией. Оперативный характер решений по текущим делам организации в случае изменения внешних условий. Оперативное решение как способ решения проблем небольшой сложности (рутинных проблем и проблем выбора).
24. Ситуационный подход к принятию управленческих решений. Зависимость эффективных стилей руководства от степени зрелости исполнителей в модели П.Херси – К.Бланшара.
25. Адаптивное решение как результат действия «внутреннего регулятора» по уменьшению эффекта внешнего возмущения. Адаптивное решение как результат сложного по характеру влияния многих переменных, внешней и внутренней среды организации.
26. Организационное решение как выбор необходимой системы. Двойственный характер проектирования организационных структур. Специфика инновационных решений. Творческий подход к разработке инновационных решений.
27. Стратегическое решение как выбор стратегии, адекватной внешней среде и отражающей собственные побуждения, пристрастия и возможности руководителя. Виды и типы стратегических решений.
28. Нормативная теория принятия решений. Количественные и качественные методы в ситуациях принятия решений. Содержание процесса подготовки и принятия решений с позиций нормативной теории принятия решений. Задача упорядочения альтернатив по предпочтениям. Принятие решения как задача классификации.

29. Разработка (конструирование) или подбор варианта решения с учетом требований, предъявляемых к управленческим решениям. Решения, основанные на прошлом опыте. Поиск готового решения в проблемной области. Ассоциативный поиск решений (поиск в смежных областях). Практический опыт ЛПР, консультантов, экспертов, аналитиков в процессе разработки решения.
30. Стратегический уровень разработки решений (количественный и качественный подходы). Концептуальный подход к разработке решений. Обращение к прошлому опыту и разработка новых решений как основные стратегические подходы к процессу формирования альтернативных решений.
31. Исходные данные для формирования множества альтернативных решений: информация о реальной ситуации (проблеме, проблемной ситуации); информация о естественных и искусственных ограничениях. Знания, умения, интуиция, логические суждения и т.п. в процессе разработки «качественных» решений.
32. Классификация методов разработки решений. Методы разработки оперативных решений. Технология разработки решений на основе системной методологии.
33. Методы разработки смешанных решений. Человеко–машинные системы, имитационное моделирование, эвристические модели и т.п. Методы и модели нечеткой логики. Нечеткие модели и сети. Алгоритмы нечеткого вывода, нечеткие нейронные сети. Использование случайных «механизмов» при поиске решения (метод «Монте - Карло»). Методы отбора решений в процессе поиска (аналогия, сходство).
34. Совершенствование (модернизация) решений. Адаптация готового решения к конкретным условиям, к особенностям проблемной ситуации. Прогнозирование и обучение как условия адаптации организации к изменениям внешней среды.
35. Методы «разработки» решений. Синтез решений из фрагментов стереотипных решений. Синтез решений из фрагментов, полученных в результате ассоциативного поиска.
36. Творческий подход к разработке новых решений. Метод коллективной генерации идей. Процедуры метода «мозгового штурма». Специфика отбора конструктивных идей. Новаторство и риск. Планирование и координация процесса нововведений. Установление обратной связи и анализ достигнутых успехов. Творчество как процесс обучения и как функция воображения.
37. Метод декомпозиции в процессе решения сложных проблем. Морфологический анализ. Концепция преодоления сложности решаемой проблемы путем замены абстрактной, глобальной цели более конкретными и контролируемыми подцелями (технология метода дерева целей). Модель распределения (декомпозиции) сложной проблемы между несколькими подразделениями с последующей координацией их работы.
38. Экспериментирование в процессе разработки решений. Виды экспериментирования. Натурное экспериментирование. Экспериментирование с моделями. Компьютер как экспериментальная установка. Вычислительный эксперимент и компьютерное моделирование.
39. Моделирование в процессе разработки новых решений. Компьютерные, информационные, логические, алгоритмические и программные модели.
40. Рациональность решений. Функциональная и инструментальная рациональность. Оценка многокритериальных альтернатив. Система индивидуальных предпочтений.
41. Качественные и количественные критерии оценки альтернатив. Требования, предъявляемые к критериям оценки альтернатив. Понятие «измеримости» критерия.
42. Понятие «мотивации достижений». Мотивы «достижения успеха» и «избегания неудач». Представление о вероятности успеха и вероятности неудачи в модели Дж. Аткинсона. Ценность успеха и ценность неудачи. Высокая ценность исхода при малых шансах на успех. Незначительная привлекательность цели при высокой вероятности ее достижения.
43. Принятие решений на основе системного подхода. «Жесткий» системный подход к принятию решений. Принятие эффективных решений на основе метода «эффективность – стоимость».

44. «Мягкий» системный подход в сфере принятия решений. Нерациональность поведения субъекта при сравнении и оценке многокритериальных альтернатив. Склонность человека к ошибкам при большом числе критериев. Противоречивость (нетранзитивность) субъекта при сравнении альтернатив по многим критериям. Основные способы и эвристики упрощения.

Типовые темы для докладов

1. Актуальность проблематики современного государственного управления, его объекта и предмета.
2. История становления государственного управления как науки и учебной дисциплины.
3. Цели, задачи, методологическая основа и источниковая база дисциплины: правовые акты, мемуары и литература.
4. Инновационные направления развития современного государственного управления.
5. Президент Российской Федерации: конституционно-правовые основы статуса.
6. Федеральное Собрание – парламент Российской Федерации - представительный и законодательный орган Российской Федерации.
7. Правительство Российской Федерации – исполнительная власть Российской Федерации. Судебная власть Российской Федерации.
8. Структура, функции, полномочия институтов федеральной государственной власти.
9. Понятие, сущность и содержание ресурсного обеспечения государственного управления.
10. Единство материально-правового и процессуально-правового обеспечения государственного управления.
11. Предмет и метод правового регулирования управленческой деятельности в рыночных условиях.
12. Обновление правовой базы о государственном управлении.
13. Структура правового регулирования управленческой деятельности.
14. Механизм разработки государственной политики.
15. Научный анализ и новые информационные технологии в процессе принятия решений.
16. Методология «мягкого» системного анализа при решении проблем (концепция П.Чекланда).
17. Стратегия упрощения как один из возможных путей решения сложных задач.
18. Психологическая модель регуляции «выбора цели действий» (модель Дж. Аткинсона).
19. Использование случайных «механизмов» при поиске решения (метод «Монте - Карло»).
20. Эволюционный поиск решения как методология совершенствования решений, как технология «разработки» адаптивных решений.

Типовые темы контрольных работ

Типовые задания для контрольных работ

Задания на изображение модульных теоретических схем

Изобразите, пожалуйста, графически одну из следующих схем (по указанию преподавателя):

- 1) схему процесса подготовки управленческого решения (модель нормативной теории принятия решений);
- 2) схему принятия решений в условиях риска (модель платежной матрицы);

- 3) схему лексикографического решающего правила;
- 4) схему определения победителя при голосовании по методу Борда.
- 5) формализованную модель антагонистической игры.

Объясните основное назначение выполненных схем, возможности и ограничения их использования.

Задания на применение элементарного математического аппарата

Напишите, пожалуйста, одну из следующих формул:
(по указанию преподавателя)

- а) формулу для вычисления «ожидаемой полезности» (критерий Байеса);
- в) формулу для вычисления обобщенной оценки (решающее правило – «линейная модель»);
- с) формулу для вычисления оценки альтернативы по критерию Гурвица;
- д) формулу для определения нормированных оценок (экспертный метод нормирования, или последовательных сравнений);
- е) формулы для обработки результатов оценивания в методе Дельфи.

Всем использованным при написании формул математическим символам следует дать устно, по просьбе преподавателя, содержательное определение.

Типовой пример ситуационной задачи (кейса)

Представьте, пожалуйста, графически, одну из следующих схем:

Представить графически схему позиционной игры.

Представить графически зависимость «весомости» решения от вероятности от вероятности события (теория проспектов Д. Канемана и А. Тверски).

Представить графически матрицу результатов экспертного оценивания по методу «парных сравнений».

Представить графически пример сетевой модели.

Представить графически метод эвристического (целенаправленного) поиска решения.

Каждая организационная схема должна сопровождаться кратким указанием содержания представленных на ней элементов, а также возможностей и областей её практического применения.

1. В процессе принятия решений за подготовку альтернатив отвечает:

- 1.1. консультант (аналитик),
- 1.2. субъект (лицо, принимающее решение),
- 1.3. эксперт,
- 1.4. активная группа.

2. Особенностью задач многокритериального выбора является:

- 2.1. субъективность принимаемых решений и ограниченные возможности памяти человека,
- 2.2. наличие качественных целей и качественных критериев.
- 2.3. применение эвристических решающих правил,
- 2.4. принципиальная невозможность выбрать "наилучшее" решение.

3. Принятия решений представляет собой:

- 3.1. творческий акт выбора одного варианта решения на основе количественных оценок,
- 3.2. преобразование информации состояния объекта управления в управляющее воздействие,
- 3.3. анализ и выбор альтернатив на основе эвристических способностей человека,
- 3.4. индивидуальный или групповой выбор альтернативы.

4. Решающее правило – это:

- 4.1. способ построения (разработки) решения,
- 4.2. способ сравнения альтернатив,
- 4.3. технология оценки альтернатив,
- 4.4. метод выбора окончательного решения.

5. Назначение оценочной шкалы:

- 5.1. сравнение альтернатив,
- 5.2. оценка информации о внешней среде,
- 5.3. формализация качественных оценок,
- 5.4. подготовка и анализ альтернатив.

6. Рациональное решение – это решение, основанное:

- 6.1. на знаниях и опыте субъекта,
- 6.2. на многокритериальной оценке альтернатив,
- 6.3. на использовании результатов моделирования,
- 6.4. на использовании количественных оценок.

7. Эффективное решение – это лучшее решение:

- 7.1. по мнению субъекта,
- 7.2. по мнению группы экспертов,
- 7.3. по сочетанию ожидаемого результата и стоимости (цены) этого результата,
- 7.4. по результатам расчета и субъективных суждений.

8. Управленческое решение – это:

- 8.1. способ решения проблем,
- 8.2. средство достижения организационной цели,
- 8.3. средство осуществления управляющего воздействия,
- 8.4. способ управления персоналом.

9. Адаптационное решение – это результат:

- 9.1. применения методологии эволюционного поиска решения,
- 9.2. модернизации «устаревшего» решения,
- 9.3. текущих (повседневных) изменений в организации,
- 9.4. реакции субъекта (или организации) на «воздействие» внешней среды.

10. Аксиоматическое решающее правило - это:

- 10.1. использование моделирования для принятия решений,
- 10.2. выбор, основанный на опыте и знаниях субъекта,
- 10.3. выбор, основанный на предварительных расчетах,
- 10.4. научно обоснованный метод принятия окончательного решения.

11. Особенности решающих правил на основе некомпенсирующей стратегии:

- 11.1. использование эвристик,
- 11.2. обобщение частных оценок,

- 11.3. упрощение правила выбора за счет сокращения количества частных оценок,
 - 11.4. использование оценок по наиболее важным критериям.
12. Ассоциативный поиск решения – это поиск решения:
- 12.1. в условиях неопределенности,
 - 12.2. в конфликтной ситуации,
 - 12.3. в проблемной области,
 - 12.4. в смежной области.
13. Генерация разнообразия – это процесс формирования:
- 13.1. множества допустимых альтернатив,
 - 13.2. конструктивных идей при разработке новых решений,
 - 13.3. набора оценочных критериев,
 - 13.4. индивидуальных мнений экспертов.
14. Эволюционный поиск решения – это разработка решения путем:
- 14.1. адаптации типового решения к конкретным обстоятельствам,
 - 14.2. синтеза решения из фрагментов типовых решений,
 - 14.3. анализа и отбора типовых решений,
 - 14.4. постепенного совершенствования базового варианта.
15. Нормативная теория принятия решений предполагает принятие решений на основе:
- 15.1. целостной оценки альтернатив,
 - 15.2. количественных и качественных оценок альтернатив,
 - 15.3. многокритериальной оценки альтернатив,
 - 15.4. альтернативных точек зрения.
16. Метод обобщенного критерия основан:
- 16.1. на использовании эталонной модели,
 - 16.2. на преобразовании набора частных оценок в одну обобщенную оценку,
 - 16.3. на обобщении различных точек зрения заинтересованных сторон,
 - 16.4. на использовании системы аксиом.
17. Основания для принятия управленческого решения:
- 17.1. реальная власть руководителя,
 - 17.2. полномочия принимать решения,
 - 17.3. необходимость решить проблему,
 - 17.4. наличие информации.
18. Фактор, влияющий на эффективность принимаемого решения:
- 18.1. знание, умение и опыт субъекта,
 - 18.2. своевременность решения,
 - 18.3. точный расчет,
 - 18.4. ориентация руководителя на коллектив.
19. Способы, используемые при решении сложных и уникальных проблем:
- 19.1. разработка модели,
 - 19.2. адаптация известных решений к условиям проблемной ситуации,
 - 19.3. обращение к экспертам,
 - 19.4. декомпозиция проблемы.

20. «Лучшее» решение в нормативной теории принятия решений:
 - 20.1. рациональное решение,
 - 20.2. оптимальное решение,
 - 20.3. эффективное решение,
 - 20.4. своевременное решение.

21. Ключевой этап процесса подготовки решения:
 - 21.1. сбор информации,
 - 21.2. формирование множества допустимых альтернатив,
 - 21.3. разработка оценочных шкал,
 - 21.4. получение информации о предпочтениях ЛПР.

22. Решение в юридическом смысле (как правовой акт) – это:
 - 22.1. установление новых правовых норм или применение действующих норм к конкретным Ситуациям,
 - 22.2. представление в должной правовой форме основных управленческих действий,
 - 22.3. способ прямого оперативного воздействия на управляемый объект,
 - 22.4. непосредственное проявление административно-управленческих технологий.

23. Организационный аспект управленческих решений проявляется:
 - 23.1. в горизонтальной и вертикальной специализации процесса подготовки решения,
 - 23.2. в создании специализированных функциональных подразделений,
 - 23.3. в коллективных действиях при подготовке решения,
 - 23.4. в диалоговом характере процесса разработки решения.

24. Информационный аспект управленческих решений проявляется:
 - 24.1. в использовании данных и релевантной информации для разработки решений,
 - 24.2. в использовании информационно-управляющих систем,
 - 24.3. в подключении аналитических групп к процессу принятия решения,
 - 24.4. в организации системы мониторинга.

25. Социальный аспект управленческих решений проявляется:
 - 25.1. в умении учитывать различные мнения при подготовке и принятии решения,
 - 25.2. в компромиссных стратегиях группового выбора,
 - 25.3. в социальной направленности управленческого решения,
 - 25.4. в учете влияния социальной среды на процесс разработки решения.

Типовые темы для курсовых работ

1. Многообразие жизнедеятельности людей и его значение для государственного управления.
2. Динамика и устойчивость в государственном управлении.
3. Типичное и уникальное в государственном управлении: понятие, сущность и содержание.
4. Соотношение между типичным и уникальным в государственном управлении.
5. Управляемые объекты как основа специализации управляющих воздействий.
6. Управление чрезвычайными ситуациями: особенности и технологии управления.
7. Соотношение чрезвычайных ситуаций и государственного управления.
8. Государственное управление и общество: причинно-следственные связи.
9. Понятие объективизации и объективации. Комплексный характер результатов государственного управления.
10. Бюджетное устройство и его типы.
11. Структура бюджетной системы.

12. Организационные принципы построения бюджетной системы.
13. Взаимосвязи бюджетов, объединенных в бюджетной системе.
14. Бюджетный федерализм.
15. Базовые принципы бюджетного федерализма.
16. Законодательное распределение бюджетных полномочий. Основные модели бюджетного федерализма: децентрализованная и кооперативная.
17. Основы межбюджетных отношений в Российской Федерации. Цель и принципы межбюджетных отношений в Российской Федерации.
18. Рутинные, или стандартные решения в административном управлении.
19. Инновационные решения в государственном и административном управлении.
20. Аналитические группы в процессе подготовки и принятия решений.
21. Эффективность и оптимальность решения сложных проблем.
22. Интеллектуальный аспект управленческих решений.
23. Научные технологии в процессе подготовки и принятия решений.
24. Интуитивные решения как основа инновационной деятельности организаций.
25. Психологический аспект выбора окончательного решения.
26. Принятие решений и модели памяти.
27. Модели коллективного выбора решения.
28. Политическая модель принятия решения.
29. Аналитическая модель принятия решения.
30. Методы и способы стратегического маневрирования с целью получения преимущества при переговорах.
31. Статистические решения и игры с природой как модели принятия решений в условиях неопределенности.
32. Применение методов теории игр к моделированию ситуаций принятия решений в условиях конфликта.
33. Матричная и позиционная формы игры как модели принятия решений в условиях конфликта.
34. Групповые методы подготовки и принятия политических решений.
35. Принятие решений в проблемных ситуациях социального управления.
36. Психология оценки и принятия решений.
37. Информационные системы в процессе подготовки и принятия решений.
38. Принятие решений в системах и организациях административного управления.
39. Стратегическое управление и стратегические решения.
40. Принятие решений в чрезвычайных ситуациях.
41. Особенности процесса подготовки и принятия решений в ситуационном управлении.
42. Проблемы принятия решений в системах территориального управления.
43. Основные концепции и теории принятия решений.
44. Принятие решений с позиций теории ограниченной рациональности Г. Саймона.
45. Методология икрементализма в ситуациях выбора (принятия решений).
46. Теория ожидаемой полезности Дж. фон Неймана и О. Моргенштерна.
47. Принятие решение в условиях риска с позиций теории проспектов Д. Канемана и А. Тверски.
48. Руководитель в процессе подготовки и принятия решений.
49. Роль эксперта в процессе принятия решений.
50. Методы выбора альтернатив на основе компенсирующей стратегии.
51. Задача классификации решений и стратегии исключения.
52. Стратегия компромисса при выборе окончательного решения и компромиссные решения.
53. Проблемы рационального выбора в управлении.
54. Принятие решений на основе модели «дерева решений».

55. Применение количественных методов для обоснования решений.
56. Методы оценки и сравнения многокритериальных альтернатив.
57. Системы поддержки принятия решений.
58. Особенности переработки информации в кратковременной памяти.
59. Психологические теории человеческого поведения при принятии решений.
60. Способы получения и уточнения информации об индивидуальных предпочтениях лица, принимающего решения, в процессе подготовки решения.
61. Методы, средства и способы разработки альтернативных решений.
62. Основные подходы к разработке новых решений.
63. Информация в процессе принятия решений.
64. Методы сбора информации и анализа ситуации в процессе подготовки решения.
65. Подготовка и реализация решений в процессе решения проблем.
66. Основные направления в теории принятия решений и их особенности.
67. Методы и модели нормативного направления в теории принятия решений.
68. Методы принятия групповых решений в административном управлении.
69. Принятие решений в условиях неопределенности.
70. Качество управления и качество решений.
71. Оптимальные и эффективные решения в управлении.
72. Рациональные и удовлетворительные (приемлемые) управленческие решения.
73. Нерациональность поведения человека при принятии сложных управленческих решений.
74. Переговоры как одно из направлений теории групповых решений.
75. Принципы определения победителя в демократических выборах.
76. Правила большинства в демократических системах голосования.
77. Совершенная система голосования и возможности ее создания.
78. Принятие коллективных решений в малых группах.
79. Организация и проведение конференций по принятию решений.
80. Организация работы группы, принимающей решение.
81. Методы вербального анализа решений.
82. Консультанты по проблемам принятия решений и методы их работы.
83. Описательные (дескриптивные) модели принятия решений.
84. Групповые оценки и решения.
85. Социальные факторы и их влияние на оценку и принятие решений.
86. Право вето при принятии групповых решений.
87. Групповые решения и групповое мышление.
88. Логика и интуиция в процессе подготовки и принятия решений.
89. Рациональность поведения человека при принятии решений в условиях риска.
90. Мышление и выбор в условиях неопределенности.
91. Риск в мышлении как условие риска в действии.
92. Социально-психологический аспект проблемы принятия решений в группе.
93. Риск в менеджменте и предпринимательстве.
94. Информационные, интеллектуальные системы поддержки принятия решений.

Оценочные средства (формы текущего контроля)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Устный опрос	Корректность и полнота ответов	Сложный вопрос: полный, развернутый, обоснованный ответ – 10 баллов Правильный, но не аргументированный ответ – 5 баллов

		<p>Неверный ответ – 0 баллов</p> <p>Обычный вопрос: полный, развернутый, обоснованный ответ – 4 балла Правильный, но не аргументированный ответ – 2 балла Неверный ответ – 0 баллов.</p> <p>Простой вопрос: Правильный ответ – 1 балл; Неправильный ответ – 0 баллов</p>
Доклад	<ul style="list-style-type: none"> • соблюдение регламента (15 мин.); • характер источников (более трех источников); • подача материала (презентация); • ответы на вопросы (владение материалом). 	<p>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)</p>
Тестирование	процент правильных ответов на вопросы теста.	<p>Менее 60% – 0 баллов; 61 - 75% – 6 баллов; 76 - 90% – 8 баллов; 91 - 100% – 10 баллов.</p>
Решение кейсов	Содержательная активность, качество практических рекомендаций для принятия управленческих решений	<p>– выступление характеризует попытку серьезного предварительного анализа (правильность предложений, подготовленность, аргументированность и т.д.).</p> <p>– внимание обращено на определенный круг вопросов, который требует углубленного обсуждения.</p> <p>– продемонстрировано владение категориальным аппаратом, стремление давать определения, выявлять содержание понятий.</p> <p>– продемонстрировано умение логически мыслить, точки зрения, высказанные ранее, подытоживаются и приводят к логическим выводам.</p> <p>– предложены альтернативы, которые раньше оставались без внимания.</p> <p>– предложен определенный план действий или план воплощения решения.</p> <p>– определены существенные элементы, которые должны учитываться при анализе данного кейса.</p> <p>– принято заметное участие в обработке количественных данных, проведении расчетов.</p>

		<p>– подведены итоги обсуждения.</p> <p>Анализ кейса, данный бакалавром при непубличной (письменной) презентации в случае компенсирующего задания считается удовлетворительным, если:</p> <ul style="list-style-type: none"> – было сформулировано и проанализировано большинство проблем, имеющихся в кейсе; – проведено максимально возможное количество расчетов; – были сделаны собственные выводы на основании информации о кейсе, которые отличаются от выводов других бакалавров; – были продемонстрированы адекватные аналитические методы для обработки информации; – составленные документы по смыслу и содержанию отвечают требованиям; <p>приведенные в итоге анализа аргументы находятся в соответствии с ранее выявленными проблемами, сделанными выводами, оценками и использованными аналитическими методами.</p>
Контрольная работа	<p>правильность решения; корректность выводов обоснованность решений</p>	<ul style="list-style-type: none"> - полные, развернутые, обоснованные ответы при выполнении задания – 6-10 баллов - правильные (более, чем на 50%), но не полные и не аргументированные ответы – 1-5 баллов; - неверные(или верные на 50% и менее) ответы – 0 баллов.
Курсовая работа	<p>актуальность выбранной темы; полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы умение анализировать, аргументировать свою точку зрения, делать обобщение и выводы работа имеет научно-практический характер, содержит элементы новизны; присутствует расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий</p>	<p>новизна проблемы max - 5 баллов степень раскрытия сущности проблемы max - 5 баллов владеет теоретическим материалом, применяет его при решении задач max – 5 баллов обоснованность выбора источников max. – 5 баллов соблюдение требований к оформлению. max - 2 баллов</p>

	умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал грамотность и культура изложения	
--	--	--

4.3 Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Формирование компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	Умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	ПК–1.31	Способность применять инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения
ПК-12	Способность разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития), оценивать экономические социальные и политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ	ПК- 12.2	Способен применять знания основ ГУ и МСУ, государственного регулирования экономики в разработке проектных решений различного масштаба и уровня
ПК-15	умение вести делопроизводство и документооборот в органах государственной власти Российской Федерации, органах государственной власти	ПК- 15.1	способность по ведению делопроизводства и документооборота в органах государственной власти РФ, органах государственной власти субъектов РФ, органах местного

	субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях		самоуправления, государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях
ПК-16	способность осуществлять технологическое обеспечение служебной деятельности специалистов (по категориям и группам должностей государственной гражданской службы и муниципальной службы)	ПК- 16.1	Владение основными понятиями и характеристиками, функциями, методами и особенностями государственного управления, ключевыми этапами развития теории государственного управления

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК–1.3 Способность применять инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	Подбирает современные социальные инструменты и технологии для реализации управленческих процессов в обществе и его различных подсистемах	Эффективно применяет адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения
ПК-12.2. Способность применять знания основ ГУ и МСУ, государственного регулирования экономики в разработке проектных решений	Демонстрирует умения поиска, выбора, анализа и систематизации статистических данных и нормативных правовых актов, необходимых для разработки и последующей реализации	Адекватно и полно найдены, отобраны, проанализированы и систематизированы данные (статистика, нормативные основы, финансовые условия), необходимые для реализации разрабатываемого проекта.

различного масштаба и уровня.	проектных решений, а также умение обосновать необходимость выбора конкретного решения как рационального и оптимального.	
ПК- 15.1 способность по ведению делопроизводства и документооборота в органах государственной власти РФ, органах государственной власти субъектов РФ, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях.	Строит свою работу в строгом соответствии с законами и приказами по ведению делопроизводства и документообороту в органах государственной власти РФ, органах государственной власти субъектов РФ, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях. налоговой политике в организации. Определяет профессиональную и правовую ответственность при принятии решений по документообороту и оформлению документов применительно к различным уровням органов государственной власти РФ и местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, научных и образовательных организаций, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций. Определяет издержки при неправильном принятии решений по ведению документооборота и оформлению документов применительно к различным	Грамотно определяет меры профессиональной квалификации и правовой ответственности субъектов управления персоналом в организации. Адекватно выявляет показатели оценки издержек при необоснованных решениях по ведению делопроизводства и документообороту в органах государственной власти РФ, органах государственной власти субъектов РФ, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях. Умеет грамотно вести делопроизводство и документооборот в органах государственной власти Российской Федерации, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях

	уровням органов государственной власти РФ и местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, научных и образовательных организаций, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций.	
ПК- 16.1 Владение основными понятиями и характеристиками, функциями, методами и особенностями государственного управления, ключевыми этапами развития теории государственного управления	Оптимизация функций и структуры органов исполнительной власти Распределение и разграничение полномочий между федеральным, региональным и местным уровнями власти Оптимизация административных процессов в органах исполнительной власти Кадровые технологии в системе государственного управления Технологии противодействия коррупции Государственно-частное партнерство Электронное правительство.	Грамотно формулирует условия для оптимизации функций и структуры органов исполнительной власти, административных процессов в органах исполнительной власти Правильно осуществляет распределение и разграничение полномочий между федеральным, региональным и местным уровнями власти Эффективно применяет кадровые технологии в системе государственного управления, технологии противодействия коррупции . Владеет навыками внедрения государственно-частного партнерства и системы электронного правительства

4.3.2. Типовые оценочные средства

Оценочные средства (формы промежуточного контроля)	Показатели* оценки	Критерии** оценки
Зачет В соответствии с балльно-рейтинговой системой на промежуточную аттестацию отводится 30 баллов.	Теоретический вопрос В билете содержится 1 вопрос 15 баллов (максимально)	11-15 баллов – получены полные и исчерпывающие ответы на вопросы, указанные в билете. Усвоены основные понятия и их особенности, присутствует умение правильно определять специфику соответствующих отношений, способность принимать быстрые и нестандартные решения.

		<p>Грамотность и стилистика изложения материала.</p> <p>6-10 баллов – получены стандартные ответы на вопросы, указанные в 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>1-5 баллов – неполное раскрытие основного содержания вопроса билета</p> <p>0 - ответы на предложенные в билете вопросы отсутствуют, либо даны неверно. Студент не знает основных понятий и категорий, а также не имеет отчетливого представления о предмете, системе и структуре дисциплины.</p>
	Ситуационная задача (кейс) - 15 баллов	<p>11-15 – нестандартное (многоплановое) решение задачи</p> <p>6-10 – стандартное решение задачи</p> <p>1-5- задача решена с некоторыми неточностями</p> <p>0 – неверное решение или задача не решена</p>

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>Теоретические вопросы</p> <p>В билете содержится 2 вопроса по 10 баллов (максимально) 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.</p>

		<p>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. Студент не знает основных понятий и категорий, а также не имеет отчетливого представления о предмете, системе и структуре дисциплины.</p>
	Ситуационная задача (кейс)- 10 баллов	<p>8-10 – нестандартное (многоплановое) решение задачи</p> <p>4-7 – стандартное решение задачи</p> <p>1-3- задача решена с некоторыми неточностями</p> <p>0-решение неверное или отсутствует</p>

Типовые вопросы к экзамену и зачету

1. Понятие организационной структуры государственного управления.
2. Разделение государственной власти по горизонтали и по вертикали и организация государственного управления.
3. Системообразующие элементы организационной структуры государственного управления, их взаимосвязи и взаимодействие.
4. Система органов государства, реализующих управленческие функции.
5. Подсистема и звенья государственного управления.
6. Вертикальные и горизонтальные взаимосвязи государственных органов. Орган государства: правовые и организационные характеристики.
7. Понятие системы и структуры государственного управления.
8. Демократизм, целостность, экономичность, рациональность и эффективность как общие основания современного государственного управления.

9. Особенности построения государственного управления в унитарном и федеративном государствах, в парламентской и президентской республиках, при парламентской монархии.
10. Принципы разделения и осуществления государственной власти, их влияние на структуру государственного управления.
11. Целенаправленный (эвристический) поиск решений как «схема» разработки новых решений. Основные процедуры эвристического поиска решения. Генерация «разнообразия». Эвристические правила и приемы ограничения «разнообразия» при поиске решения.
12. Система обработки информации человеком. Основные этапы процесса обработки информации человеком. Творческий подход при формировании новых информационных блоков в процессе подготовки и принятия решений.
13. Роль восприятия в процессе работы с информацией. Преднамеренное (активное) восприятие как форма наблюдения, сознательного поиска «стимулов». Непреднамеренное (пассивное) восприятие в процессе наблюдения. Выбор окончательного решения на основе сложной комбинации различных мотивов субъекта (ЛПР).
14. Модель человека как «системы, перерабатывающей сложную информацию». Особенности обработки информации человеком. Влияние мотивации, индивидуальности и предварительной установки на выбор стратегии (способа, метода) решения задач.
15. Информационная, или трехуровневая модель памяти человека: структура, состав и характеристика. Творческий подход при обработке сложной информации в процессе подготовки и принятия решений.
16. Понятие кратковременной памяти и ее значение в процессе принятия решений. Кодирование информации в кратковременной памяти. Ограниченная емкость кратковременной памяти как объективная характеристика человека
17. Коллективные методы принятия решений. Принципы согласования индивидуальных и групповых оценок при групповом выборе. Понятие индивидуальных и групповых отношений (предпочтений).
18. Модели и правила голосования. Процедуры вето – голосования. Особенности применения принципа вето в схемах голосования.
19. Нетранзитивность мажоритарного отношения, или правила большинства. Выбор на основе парных сравнений. Нарушение рациональности (транзитивности) выбора и правило «диктатора». Стратегический аспект систем голосования.
20. Групповые системы поддержки решений. Организация работы группы, принимающей решение, с помощью посредника (консультанта). Принятие решений в малых группах. Эффект «группового мышления».
21. Методики принятия решений, применяемых группами (консенсус, «диалектическая» методика, «диктатура», метод Дельфи). «Коллективная» методика, предполагающая простое усреднение индивидуальных оценок для получения коллективной оценки.
22. Оптимальность (равновесие) в ситуациях группового выбора. Выработка компромисса (поиск точек равновесия) на основе моделей неантагонистических игр. «Коллективная» рациональность в ситуациях группового выбора (оптимум Парето). Концепция «полной» стабильности («коллективистская» рациональность), или равновесие Эджворта. «Индивидуалистическая» рациональность при групповом выборе (равновесие Курно).

Типовой пример ситуационной задачи (кейса)

Представьте, пожалуйста, графически, одну из следующих схем:

Представить графически схему позиционной игры.

Представить графически зависимость «весомости» решения от вероятности от вероятности события (теория проспектов Д. Канемана и А. Тверски).

Представить графически матрицу результатов экспертного оценивания по методу «парных сравнений».

Представить графически пример сетевой модели.

Представить графически метод эвристического (целенаправленного) поиска решения.

Каждая организационная схема должна сопровождаться кратким указанием содержания представленных на ней элементов, а также возможностей и областей её практического применения.

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	A
86-95	отлично	B
71-85	хорошо	C
61-70	хорошо	D
51-60	удовлетворительно	E

Шкала перевода оценки из многобалльной в систему «зачтено»/«не зачтено»:

от 0 по 50 баллов	«не зачтено»
от 51 по 100 баллов	«зачтено»

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

- «Отлично» (A) - 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» (B) - 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» (C) - 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 знает сущность и специфику социально-управленческих процессов, происходящих в государстве и обществе, коллективе;

сущность социальной природы организации; сущность и природу социальных рисков в управленческой деятельности. Умеет применять современные социальные технологии и методы для реализации управленческих процессов в обществе и его различных подсистемах; использовать социальные технологии построения отношений управляющей и управляемой систем; оценивать социальные последствия управленческих решений и эффективность управленческого взаимодействия. Владеет системным представлением о построении социально-управленческих процессов на разных уровнях; навыками использования социальных технологий при принятии и реализации управленческих решений.

Эффективно применяет адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения. Адекватно и полно найдены, отобраны, проанализированы и систематизированы данные (статистика, нормативные основы, финансовые условия), необходимые для реализации разрабатываемого проекта. Грамотно определяет меры профессиональной квалификации и правовой ответственности субъектов управления персоналом в организации.

Адекватно выявляет показатели оценки издержек при необоснованных решениях по ведению делопроизводства и документообороту в органах государственной власти РФ, органах государственной власти субъектов РФ, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях. Умеет грамотно вести делопроизводство и документооборот в органах государственной власти Российской Федерации, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях. Грамотно формулирует условия для оптимизации функций и структуры органов исполнительной власти, административных процессов в органах исполнительной власти.

Правильно осуществляет распределение и разграничение полномочий между федеральным, региональным и местным уровнями власти. Эффективно применяет кадровые технологии в системе государственного управления, технологии противодействия коррупции. Владеет навыками внедрения государственно-частного партнерства и системы электронного правительства.

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

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 посещении лекций студент обязан вести конспект и при проведении контроля предоставление преподавателю конспектов лекций является обязательным.

Проведение семинарских занятий предполагает активное обсуждение предлагаемых вопросов. Для этого всем студентам необходимо готовиться к каждому семинару, используя предлагаемые источники из списка основной литературы.

Помимо этого, для каждого семинарского занятия ряд студентов готовят доклады, цель которых более глубоко раскрыть изучаемые темы за счет привлечения дополнительных источников, поиск которых осуществляют сами студенты на основе использования фондов библиотеки СЗИУ РАНХиГС и других общедоступных библиотек города, а также электронных информационных баз в интернет-классе научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС, а также электронной полнотекстовой базы журнальных статей «Интегрум» с сайта научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.

Выбор темы доклада определяется самим студентом в рамках предлагаемой к обсуждению общей темы семинарского занятия. Тема и структура доклада согласовывается с преподавателем. Помимо теории вопроса в рамках доклада студенту необходимо отразить практические аспекты ее применения, продемонстрировав не только свои знания, но и умение использовать их для решения практических задач.

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с контрольными вопросами по теме, а также выполнить тренировочные задания по уже пройденной теме.

По мере изучения дисциплины преподавателем могут проводиться письменные работы, цель которых оценить, насколько успешно студентом усвоены материалы лекций, семинарских занятий, а также насколько эффективно проводится им самостоятельная работа, предусмотренная учебным планом.

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

6.1. Основная литература

1. Гимазова, Ю. В. Государственное и муниципальное управление : учебник для академического бакалавриата / Ю. В. Гимазова, Н. А. Омельченко ; под общ. ред. Н. А. Омельченко. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 453 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02741-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://idp.nwira.ru:2180/bcode/412866> (дата обращения: 24.04.2019).

2. Василенко, И. А. Государственное и муниципальное управление : учебник для академического бакалавриата / И. А. Василенко. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2017. — 494 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3279-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://idp.nwira.ru:2254/bcode/403625> (дата обращения: 24.04.2019).

3. Государственное и муниципальное управление [Электронный ресурс] : учебное пособие / С. Ю. Наумов, М. М. Мокеев, А. А. Подсумкова, Н. С. Гегедюш. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2016. — 554 с. — 978-5-394-01417-8. — Режим доступа: <http://idp.nwira.ru:2239/57137.html> (дата обращения: 24.04.2019).

6.2. Дополнительная литература

1. Антикоррупционные ограничения на государственной и муниципальной службе и меры по предупреждению коррупции в сфере государственного и муниципального управления: науч.-практ. пособие / [А. И. Землин и др.] ; под ред. А. И. Землина ;

- Рос. акад. образования, Моск. психолого-соц. ун-т. - М. : Изд-во Моск. психолого-соц. ун-та, 2012. - 251 с.
2. Берездивина Е. В. Оценка деятельности контрольно-надзорных органов исполнительной власти// Вопросы государственного и муниципального управления. - 2011.- № 3.- С. 23–37.
 3. Добролюбова Е.И. Внедрение управления по результатам в рамках реализации административной реформы в Российской Федерации: на пути к созданию новой модели государственного управления. Вопросы государственного и муниципального управления. - 2014. - №. 2. - С. 28-47
 4. Конституция Российской Федерации - СПб. [и др.]: Питер, 2013. - 63 с
 5. Кабашов, С.Ю. Государственная служба: основные этапы развития как науки и профессии от Древнего мира до начала XX века: учеб. пособие [для вузов по специальности 080504 "Гос. и муницип. упр.", по направлению 081100 "Гос. и муницип. упр." (квалификация - "бакалавр"): соответствует Федер. гос. образоват. стандарту 3-го поколения / С. Ю. Кабашов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 286 с.
 6. Конституционное право России: [учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности 030501 "Юриспруденция»; по науч. специальности 12.00.02 "Конституционное право; конституционный судебный процесс; муниципальное право" / Б. С. Эбзеев и др.]; под ред. Б. С. Эбзеева, Е. Н. Хазова, А. С. Прудникова. - 7-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 711 с.
 7. Невечеря Г. С. Система контроля качества как основа выполнения государственного задания. Работник социальной службы. - 2012. - N. 8. - С. 46-51.
 8. Нечипоренко В. С. Теория и организация государственной службы. М.: Изд-во РАГС, 2010.
 9. Послание Президента Рос. Федерации Федеральному Собранию от 30 ноября 2010 г. // Российская газета. 2010. 1 декабря.
 10. Мухаев, Рашид Тазитдинович. Система государственного и муниципального управления [Электронный ресурс] : учебник для академического бакалавриата : в 2 т. / Р.Т. Мухаев ; Рос. эконом. ун-т им. Г.В. Плеханова. - 3-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. - М. :Юрайт, 2017. - (Серия "Бакалавр. Академический курс"). - 978-5-534-01985-8. Т. 1 . - 301 с.
 11. Осейчук, Владимир Иванович. Правовое обеспечение государственного и муниципального управления [Электронный ресурс] : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [по юрид. направлениям и специальностям] / В. И. Осейчук ; [Тюменский гос. ун-т]. - Электрон. дан. - М. :Юрайт, 2017. - 269 с.
 12. Атаманчук Г.В. Теория государственного управления: учебник / Г. В. Атаманчук. - 4-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2014. - 525 с.
 13. Добролюбова Е.И. Методическое пособие по разработке (коррекции) и организации реализации государственных программ / Е. И. Добролюбова, В. Н. Южаков; Гос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации. - М.: Изд-во "Дело" РАНХиГС, 2014. - 113 с

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Наименование темы	Вопросы для самопроверки
Тема 1. Актуальные проблемы развития государственного управления в	Модернизация системы управления страной. Административная реформа в Российской Федерации: повышение качества и доступности государственных услуг; ограничение вмешательства государства в экономическую деятельность субъектов предпринимательства, в том числе прекращение избыточного государственного

современных условиях	регулирующая; повышение эффективности деятельности органов исполнительной власти. Развитие системы и структуры федеральных и региональных органов исполнительной власти.
Тема 2. Предмет современного государственного управления. Государство как субъект управления общественными процессами	Управление – общественный институт. Сознанием и воля людей – источник и фактор управления. Интеллектуальная природа управления. Сущность управленческого взаимодействия: единство целеполагания, организации и регулирования. Понятие «управление». Предмет науки и учебной дисциплины. Виды управления: государственное управление; местное самоуправление; менеджмент; общественное управление; групповая саморегуляция; целесообразное поведение человека. Управленческая сущность современного государства. Характерные черты современного государства как субъекта управления общественными процессами.
Тема 3. Современное государственное управление как наука и учебная дисциплина	Актуальность проблематики современного государственного управления, его объекта и предмета. История становления государственного управления как науки и учебной дисциплины. Цели, задачи, методологическая основа и источниковая база дисциплины: правовые акты, мемуары и литература. Инновационные направления развития современного государственного управления.
Тема 4. Федеральный уровень государственного управления	Президент Российской Федерации: конституционно-правовые основы статуса. Федеральное Собрание – парламент Российской Федерации - представительный и законодательный орган Российской Федерации, Правительство Российской Федерации – исполнительная власть Российской Федерации. Судебная власть Российской Федерации. Структура, функции, полномочия институтов федеральной государственной власти.
Тема 5. Региональный (субъекта Федерации) уровень государственного управления	Система и структура управления регионом. Цели и функции регионального управления. Законодательные (представительные) органы субъектов Федерации. Губернатор: функции и полномочия. Правительство региона и его аппарат. Судебная власть. Основные формы и предметы взаимодействия региональных и федеральных органов управления в субъектах Российской Федерации.
Тема 6. Ресурсное обеспечение государственного управления	Понятие, сущность и содержание ресурсного обеспечения государственного управления. Единство материально-правового и процессуально-правового обеспечения государственного управления. Предмет и метод правового регулирования управленческой деятельности в рыночных условиях. Обновление правовой базы о государственном управлении. Структура правового регулирования управленческой деятельности.
Тема 7. Влияние общемировых и национальных факторов на государственное управление	Общемировое и национальное в построении государственного управления. Влияние международного финансово-экономического кризиса и иных общемировых и национальных факторов на государственное управление. Проблема выбора путей развития Российской Федерации как предпосылка государственного управления.
Тема 8. Организационная структура государственного управления: федеральные и региональные органы	Понятие организационной структуры государственного управления. Разделение государственной власти по горизонтали и по вертикали и организация государственного управления. Системообразующие элементы организационной структуры государственного управления, их взаимосвязи и взаимодействие. Система органов государства, реализующих управленческие функции. Подсистема и звенья государственного управления. Вертикальные и горизонтальные взаимосвязи государственных органов. Орган государства: правовые и организационные характеристики.
Тема 9. Структура государственного управления в основных странах мира	Анализ организации государственного управления в США, ФРГ и Японии: законодательная (представительная) власть, исполнительная власть, судебная система: сущность и особенности формирования, правового статуса и процедур их функционирования
Тема 10. Общее и особенное в государственном управлении разных стран мира	Понятие системы и структуры государственного управления. Демократизм, целостность, экономичность, рациональность и эффективность как общие основания современного государственного управления. Особенности построения государственного управления в унитарном и федеративном государствах, в парламентской и президентской республиках, при парламентской монархии. Принципы разделения и осуществления государственной власти, их влияние на структуру государственного управления.
Тема 11.	Определение государственной политики: обращения Президента Российской Федерации

Формирование и реализация государственной политики	Федерации к Федеральному Собранию с ежегодными посланиями о положении в стране, об основных направлениях внутренней и внешней политики государства. Механизм разработки государственной политики: выбор соответствующих приоритетов; учет последствий их реализации в экономической, социальной, экологической и других сферах; оценка затрат, выгод и рисков; установление целевых ориентиров и ограничений. Реализация государственной политики: разработка государственными органами исполнительной власти программ по реализации государственной политики; мобилизация ресурсов; организация и координация деятельности участников; контроль.
Тема 12. Типичное и уникальное в государственном регулировании экономики, управлении социальной и духовной сферами. Управление чрезвычайными ситуациями	Многообразие жизнедеятельности людей и его значение для государственного управления. Динамика и устойчивость в государственном управлении. Типичное и уникальное в государственном управлении: понятие, сущность и содержание. Соотношение между типичным и уникальным в государственном управлении. Управляемые объекты как основа специализации управляющих воздействий. Управление чрезвычайными ситуациями: особенности и технологии управления. Соотношение чрезвычайных ситуаций и государственного управления.
Тема 13. Контроль и надзор в системе современного государственного управления	Сущность контроля в государственном управлении. Внутренний и внешний контроль. Обеспечение законности деятельности органов государственного управления: формы, механизмы, последствия. Виды контроля: финансовый, информационный, кадровый. Органы и структуры контроля в системе государственного управления. Контролируемые параметры. Эффективность контроля.
Тема 14. Обеспечение прав и свобод граждан, ответственности должностных лиц	Основные права и свободы граждан в системе государственного управления. Особенности защиты прав и свобод граждан на федеральном и региональном уровнях. Прием граждан в органах государственного управления. Работа с обращениями граждан. Ответственность органов и должностных лиц в системе современного государственного управления.
Тема 15. Совершенствование управленческой деятельности государственных органов	Общие черты управленческой деятельности. Ее отличие от других видов человеческой деятельности. Состав, правовое регулирование и системная организация управленческой деятельности. Характеристика и структура управленческой деятельности. Формы управленческой деятельности: правовые и организационные. Их сочетание. Методы государственно-управленческой деятельности. Стадии (циклы) управленческой деятельности. Управленческие технологии. Проведение организационных мероприятий. Технологии подготовки и реализации инновационных управленческих решений. Управленческое решение как результат управленческой деятельности.

6.4. Нормативные правовые документы

Не используются.

6.5 Интернет-источники

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

Русскоязычные ресурсы

Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76

Научно-практические статьи по экономике и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова» http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76

Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью http://www.nwapa.spb.ru/index.php?page_id=76

Англоязычные ресурсы

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

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

6.6. Иные источники

Правовая система «Гарант-Интернет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garweb.ru>.

Правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

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 проведении 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.

