

Министерство образования Московской области

Документ государственного образовательного учреждения высшего образования Московской области  
Информация о владельце: «Государственный гуманитарно-технологический университет»  
ФИО: Егорова Галина Викторовна  
Должность: Проректор по учебной работе  
Дата подписания: 06.10.2023 10:49:40  
Уникальный программный ключ:  
4963a4167398d8232817460cf5aa76d186dd7c25

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор



26 июня 2023г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.07 Принятие и исполнение государственных решений**

Направление подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Направленность (профиль) программы:  
Управление социально-экономическими системами

Квалификация выпускника **Бакалавр**

Форма обучения очно-заочная

2023г.

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Рабочая программа дисциплины составлена на основе учебного плана 38.03.04 Государственное и муниципальное управление по профилю «Управление социально-экономическими системами» (очно-заочная форма обучения) 2023 года начала подготовки<sup>1</sup>.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

**2.1 Целью** освоения дисциплины «Принятие и исполнение государственных решений» является формирование у студентов компетенций, необходимых для профессиональной деятельности, и базы знаний о теоретических и практических аспектах процесса разработки, планирования, принятия и исполнения управленческих государственных и организационных решений, организации их эффективной реализации и контроля в системе государственной службы.

### 2.2 Задачами курса являются:

- разработка и реализация управленческих решений на базе государственных и муниципальных предприятий и учреждений, научных и образовательных организаций, политических партий, коммерческих организаций;
- организация контроля качества управленческих решений и осуществление административных процессов.

### 2.3 Знания и умения обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

В результате изучения дисциплины студент должен обладать следующими компетенциями:	Коды формируемых компетенций
<b>Профессиональные компетенции (ПК):</b>	
Способен использовать инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков	ПК-1

## Индикаторы достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
ПК-1. Способен использовать инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях	ПК-1.1 <b>Знает:</b> параметры качества принятия и реализации управленческих решений; методы, приемы и правила их определения.
	ПК-1.2 <b>Умеет:</b> согласовывать решения с принятыми ранее решениями и нести ответственность за их реализацию.
	ПК-1.3 <b>Владеет:</b> навыками проведения корректирующих процедур при принятии управленческих решений; навыками выбора оптимального варианта решения.

<sup>1</sup> При изучении дисциплины «Математика» учтены объекты профессиональной деятельности выпускников (органы государственной власти Российской Федерации, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные предприятия и учреждения, институты гражданского общества, общественные организации, некоммерческие и коммерческие организации, международные организации, научные и образовательные организации). При этом в общем аспекте социально-экономическая система (СЭС) рассматривается как целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных и экономических элементов (субъектов) и отношений по поводу распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг. Подчеркнем существенное разнообразие СЭС:

– локальные СЭС (предприятия, учреждения, институты, организации, объединения, отрасли);  
– региональные СЭС (регион, муниципальные образования);  
– национальные СЭС (национальная экономика, страна).

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Принятие и исполнение государственных решений» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Б1.В.07.

### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

№ п/п	Название разделов (модулей) и тем	Семестр	Виды учебных занятий				Промежуточная аттестация
			Контактная работа			СРС	
			Лекции		ПЗ		
<b>1.</b>	<b>Модуль 1. Основы принятия государственных решений</b>	<b>9</b>	<b>4</b>		<b>8</b>	<b>60</b>	
2.	Тема 1. Специфика государственных решений	9	1		4	20	
3.	Тема 2. Основы принятия государственных решений.	9	1		2	20	
4.	Тема 3. Подходы в принятии и исполнении решений	9	2		2	20	
<b>5.</b>	<b>Модуль 2. Методы и подходы к принятию государственных решений.</b>	<b>9</b>	<b>8</b>		<b>16</b>	<b>48</b>	
<b>6.</b>	<b>Тема 4. Модели принятия государственных решений</b>	<b>9</b>	<b>2</b>		<b>4</b>	<b>12</b>	
7.	Тема 5. Механизмы принятия государственных решений	9	2		4	12	
8.	Тема 6. Циклы и фазы принятия управленческих решений	9	2		4	12	
9.	Тема 7. Организация исполнения государственного решения	9	2		4	12	
10.	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>9</b>					<b>экзамен 36</b>
11	<b>ИТОГО</b>		<b>12</b>		<b>24</b>	<b>108</b>	

#### 4.2 Содержание дисциплины (модуля) структурированное по темам (разделам)

##### Лекционные занятия

#### Модуль 1. Основы принятия государственных решений

##### Тема 1. Специфика государственных решений.

Типы государственных решений (публичные и непубличные). Особенности государственных решений и их отличие от других управленческих решений.

Типы решений, принимаемых органами государственной власти Российской Федерации. Типы решений, принимаемых органами государственной власти субъектов Российской Федерации, Типы решений, принимаемых органами местного самоуправления. Типы решений, принимаемых администрацией государственных и муниципальных предприятий и учреждений.

##### Тема 2. Основы принятия государственных решений.

Место государственных решений в науке принятия решений.

Становление теоретических взглядов на принятие государственных решений. Современное состояние теории принятия решений.

### **Тема 3. Подходы в принятии и исполнении решений.**

Основные подходы в принятии решений. Дискрептивный подход и его формы (актуальное и историческое описание, справочно-информационные материалы, мемуаристика).

Нормативный подход. Его теоретическая природа и аналитико-прогностическая ориентация. Теория принятия решений - научная основа нормативного подхода.

### **Модуль 2. Методы и подходы к принятию государственных решений.**

#### **Тема 4. Модели принятия государственных решений.**

Бихевиоралистская модель. Когнитивистская модель «ограниченной рациональности». Инкременталистская модель.

Модель «всеобщей рациональности». Модели групповой репрезентации. Модель политико-управленческих сетей. Организационно-институциональная модель. Модель политико-управленческого цикла.

#### **Тема 5. Механизмы принятия государственных решений.**

Механизм принятия решений. Проблема Конструирования комплексной модели механизма принятия государственных решений. Структура механизма принятия государственных решений. Сетевая структура.

#### **Тема 6. Циклы и фазы принятия управленческих решений.**

Информационные ресурсы. Директива. Планирование. Политико-управленческий цикл: типы и фазы. Формирование повестки дня и определение приоритетных общественных проблем. Подготовка и выбор проектов государственного решения. Согласование и утверждение официального решения в государственных структурах.

#### **Тема 7. Организация исполнения государственного решения.**

Исполнители государственных решений. Контроль за исполнением государственных решений. Результаты и последствия исполнения государственных решений.

## **Практические занятия**

### **Модуль 1. Основы принятия государственных решений**

#### **Практическое занятие 1.**

##### **Тема 1. Специфика государственных решений**

**Учебные цели:** раскрыть особенности государственных решений

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

решение

государственное решение

публичные решения

непубличные решения

управленческие решения

#### **Практическое занятие 2.**

##### **Тема 2. Основы принятия государственных решений**

**Учебные цели:** раскрыть становление теоретических взглядов на принятие государственных решений

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

государственное решение

наука принятия решений

место государственных решений

принятие государственных решений

теории принятия решений

#### **Практическое занятие 3.**

##### **Тема 3. Подходы в принятии и исполнении решений**

**Учебные цели:** раскрыть основные подходы в принятии решений

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

принятие решений

дискрептивный подход

нормативный подход

аналитико-прогностическая ориентация

теория принятия решений

### **Модуль 2. Методы и подходы к принятию государственных решений.**

#### **Практическое занятие 4.**

##### **Тема 4. Модели принятия государственных решений**

**Учебные цели:** раскрыть внутреннюю составляющую моделей принятия государственных решений

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

бихевиоралистская модель

когнитивистская модель

инкременталистская модель

модель «всеобщей рациональности»

модели групповой репрезентации

модель политико-управленческих сетей

организационно-институциональная модель

модель политико-управленческого цикла

#### **Практическое занятие 5.**

##### **Тема 5. Механизмы принятия государственных решений**

**Учебные цели:** раскрыть структуру механизма принятия государственных решений

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

принятие решений

механизм принятия решений

комплексная модель механизма принятия государственных решений

структура механизма принятия государственных решений

сетевая структура

#### **Практическое занятие 6.**

##### **Тема 6. Циклы и фазы принятия управленческих решений**

**Учебные цели:** раскрыть содержание понятий циклы и фазы принятия управленческих решений

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

информационные ресурсы

директива

планирование

политико-управленческий цикл

приоритетные общественные проблемы

проекты государственных решений

согласование официального решения в государственных структурах

утверждение официального решения в государственных структурах

#### **Практическое занятие 7.**

##### **Тема 7. Организация исполнения государственного решения**

**Учебные цели:** раскрыть содержание и последствия исполнения государственных решений

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

решение

государственные решения

исполнители государственных решений

контроль за исполнением государственных решений

результаты и последствия исполнения государственных решений

### **5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

В изменившейся социально-экономической обстановке в России востребованными качествами на рынке труда являются самостоятельность, инициативность, предприимчивость, деловитость, способность быстро и оперативно приспособиться к изменяющейся конъюнктуре рынка. Именно эти профессионально значимые и социально важные качества, столь необходимые теперь профессионалу, должны быть развиты в процессе обучения, в том числе, в ходе внеаудиторной самостоятельной работы студентов.

Рекомендуемые средства, методы обучения, способы учебной деятельности, применение которых для освоения конкретных модулей рабочей учебной программы наиболее эффективно:

- обучение теоретическому материалу рекомендуется основывать на основной и дополнительной литературе, изданных типографским или электронным способом конспектах лекций; рекомендуется в начале практических занятий ознакомить студентов с программой дисциплины, перечнем теоретических вопросов для текущего промежуточного и итогового контроля знаний, что ориентирует и поощрит студентов к активной самостоятельной работе;

- на практических занятиях закрепляются и уточняются знания, полученные на лекциях и во время самостоятельной подготовки. Для развития творческих способностей студентов, на практических занятиях активно используются такие методы как дискуссия, мозговой штурм, обмен мнениями по проблемным вопросам, обсуждение докладов, сообщений. Подчеркнем, что при использовании интерактивных форм роль преподавателя резко меняется, перестаёт быть центральной, он лишь регулирует процесс и занимается его общей организацией, готовит заранее необходимые задания и формулирует вопросы или темы для обсуждения в группах, даёт консультации, контролирует время и порядок выполнения намеченного плана. Участники обращаются к социальному опыту – собственному и других людей, при этом им приходится вступать в коммуникацию друг с другом, совместно решать поставленные задачи, преодолевать конфликты, находить общие точки соприкосновения, идти на компромиссы.

В результате проведения практических занятий выявляются способности обучаемых применять полученные компетенции для решения задач, связанных с дальнейшей деятельностью выпускника.

### Перечень литературы для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

1. Козырев М.С. Принятие и исполнение государственных решений: Козырев М. С.. Принятие и исполнение государственных решений: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.: Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 401 с. - ISBN 978-5-4475-4561-1. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=279325>
2. Круталевич М.Г. Формирование управленческих решений на муниципальном уровне управления [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / М.Г. Круталевич-Оренбург: ОГУ, 2015. - 159 с. - ISBN 978-5-7410-1325-0- Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=439225>

### Задания для реализации самостоятельной работы

Название разделов (модулей) и тем	Задания для самостоятельной работы
<b>Модуль 1. Основы принятия государственных решений</b>	
Тема 1. Специфика государственных решений	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта.
Тема 2. Основы принятия государственных решений.	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта.
Тема 3. Подходы в принятии и исполнении решений	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта.
<b>Модуль 2. Методы и подходы к принятию государственных решений.</b>	
Тема 4. Модели принятия государственных решений	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта.
Тема 5. Механизмы принятия государственных решений	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта.
Тема 6. Циклы и фазы принятия управленческих решений	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта.
Тема 7. Организация исполнения государственного решения	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта.

### Вопросы для самостоятельной подготовки

#### Модуль 1. Основы принятия государственных решений

##### Тема 1. Специфика государственных решений

**Учебные цели:** раскрыть особенности государственных решений

1. Типы государственных решений
2. Публичные государственные решения
3. Непубличные государственные решения
4. Особенности государственных решений и их отличие от других управленческих решений.

##### Тема 2. Основы принятия государственных решений

**Учебные цели:** раскрыть становление теоретических взглядов на принятие государственных решений

1. Место государственных решений в науке принятия решений
2. Становление теоретических взглядов на принятие государственных решений.

### 3. Современное состояние теории принятия решений

#### **Тема 3. Подходы в принятии и исполнении решений**

**Учебные цели:** раскрыть основные подходы в принятии решений

1. Основные подходы в принятии решений.
2. Дискрептивный подход и его формы
3. Нормативный подход.
4. Теория принятия решений - научная основа нормативного подхода

#### **Модуль 2. Методы и подходы к принятию государственных решений.**

#### **Тема 4. Модели принятия государственных решений**

**Учебные цели:** раскрыть внутреннюю составляющую моделей принятия государственных решений

1. Бихевиоралистская модель
2. Когнитивистская модель «ограниченной рациональности»
3. Инкременталистская модель.
4. Модель «всеобщей рациональности»
5. Модели групповой репрезентации
6. Модель политико-управленческих сетей
7. Организационно-институциональная модель
8. Модель политико-управленческого цикла

#### **Тема 5. Механизмы принятия государственных решений**

**Учебные цели:** раскрыть структуру механизма принятия государственных решений

1. Механизм принятия решений.
2. Проблема конструирования комплексной модели механизма принятия государственных решений.
3. Структура механизма принятия государственных решений.
4. Сетевая структура.

#### **Тема 6. Циклы и фазы принятия управленческих решений**

**Учебные цели:** раскрыть содержание понятий циклы и фазы принятия управленческих решений

1. Информационные ресурсы.
2. Директива.
3. Планирование.
4. Политико-управленческий цикл: типы и фазы
5. Формирование повестки дня и определение приоритетных общественных проблем.
6. Подготовка и выбор проектов государственного решения.
7. Согласование и утверждение официального решения в государственных структурах

#### **Тема 7. Организация исполнения государственного решения**

**Учебные цели:** раскрыть содержание и последствия исполнения государственных решений

1. Исполнители государственных решений.
2. Контроль за исполнением государственных решений.
3. Результаты и последствия исполнения государственных решений

### **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации приведен в приложении

## **7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **7.1 Основная литература**

Круталевич М.Г. Формирование управленческих решений на муниципальном уровне управления [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / М.Г. Круталевич-Оренбург: ОГУ, 2015. - 159 с. - ISBN 978-5-7410-1325-0- Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=439225>

Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений : учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикина. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 324 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01084-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453952>

Козырев, М.С. Принятие и исполнение государственных решений : учебное пособие / М.С. Козырев. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 318 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496777>

## 7.2 Дополнительная литература

1. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ "О государственной гражданской службе Российской Федерации" - Режим доступа: [URL:http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=202074&fld=134&dst=100000001,0&rnd=0.960837751458236#0](http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=202074&fld=134&dst=100000001,0&rnd=0.960837751458236#0)
  2. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ "О муниципальной службе в Российской Федерации". - Режим доступа: [URL:http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=200428&fld=134&dst=100000001,0&rnd=0.03621709271360185#0](http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=200428&fld=134&dst=100000001,0&rnd=0.03621709271360185#0)
  3. Кириенко, В.Е. Принятие и исполнение государственных решений : учебное пособие / В.Е. Кириенко ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). - Томск : ТУСУР, 2016. - 210 с. : ил.,табл., схем. - Библиогр.: с.201-205 - ISBN 978-5-86889-739-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480812>
  4. Козырев, М.С. Принятие и исполнение государственных решений : учебное пособие / М.С. Козырев. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 327 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-9707-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=492977>
  5. Харитонов, И.В. Основы теории принятия управленческих решений : учебник / И.В. Харитонов ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова, Филиал в г. Коряжме Архангельской области. - Архангельск : САФУ, 2015. - 155 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-261-01030-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436414>
- Гражданский процесс : учебник / отв. ред. В.В. Ярков ; Уральский государственный юридический университет. - 10-е изд., перераб. и доп. - Москва : Статут, 2017. - 702 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8354-1383-6 (в пер.) ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=486575>

## 8. ПЕРЕЧЕНЬ СОВРЕМЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ, ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

Все обучающиеся обеспечены доступом к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, которые подлежат обновлению при необходимости, что отражается в листах актуализации рабочих программ.

### Современные профессиональные базы данных:

1. Федеральный портал российского образования: <http://www.edu.ru/>.
2. Правительство РФ: <http://www.government.gov.ru>
3. Федеральная антимонопольная служба - ФАС России: <http://fas.gov.ru>
4. Счетная палата Российской Федерации: <http://www.ach.gov.ru>
5. Федеральная налоговая служба Российской Федерации: <http://www.nalog.ru>
6. Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации: <http://www.gks.ru>
7. Президент России: <http://president.kremlin.ru>
8. Совет Федерации: <http://www.council.gov.ru/>
9. Государственная Дума: <http://www.duma.gov.ru>
10. Административно-управленческий портал. URL: <http://www.aup.ru>

### Информационные справочные системы

1. Справочно-правовая система «Консультант плюс» - <http://base.consultant.ru>

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю) используются электронные образовательные ресурсы, размещенные в электронной информационно - образовательной среде университета (ЭИОС ГГТУ):

Презентационные материалы <http://dis.ggtu.ru/course/view.php?id=2331>

## 9. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине имеется в наличии следующая материально-техническая база:



Аудитории	Программное обеспечение
<ul style="list-style-type: none"> <li>- учебная аудитория для проведения учебных занятий по дисциплине, оснащенная компьютером с выходом в интернет, мультимедиа проектором;</li> <li>- помещение для самостоятельной работы обучающихся, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ГГТУ;</li> <li>- специализированная аудитория для проведения лабораторных работ по дисциплине,  оснащенная набором реактивов и лабораторного оборудования;</li> </ul>	<p>Операционная система</p> <p>Пакет офисных приложений</p> <p>Браузер Firefox, Яндекс</p>

### **10. ОБУЧЕНИЕ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

Автор: к.э.н. Комарова О.М.



Программа утверждена на заседании кафедры математики и экономики от 26 июня 2023г., протокол № 8

Зав. кафедрой Каменских Н.А.



**Министерство образования Московской области**

**Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области  
«Государственный гуманитарно-технологический университет»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ,  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.12 Принятие и исполнение государственных решений**

**Направление подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

**Направленность (профиль) программы:  
Управление социально-экономическими системами**

**Квалификация выпускника Бакалавр**

**Форма обучения очно-заочная**

**2023 г.**

## 1.1 Индикаторы достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
ПК-1. Способен использовать инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков	ПК-1.1 <b>Знает:</b> параметры качества принятия и реализации управленческих решений; методы, приемы и правила их определения.
	ПК-1.2 <b>Умеет:</b> согласовывать решения с принятыми ранее решениями и нести ответственность за их реализацию.
	ПК-1.3 <b>Владеет:</b> навыками проведения корректирующих процедур при принятии управленческих решений; навыками выбора оптимального варианта решения.

## 1.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания<sup>2</sup>

Оценка уровня освоения компетенций на разных этапах их формирования проводится на основе дифференцированного контроля каждого показателя компетенции в рамках оценочных средств, приведенных в ФОС.

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания
<i>Оценочные средства для проведения текущего контроля</i>				
1.	<b>Глоссарий</b>  (показатель компетенции «Знание»)	Набор материалов, направленных на проверку <b>знания</b> основных понятий дисциплины. Способ проверки степени освоения категориального аппарата.	Список терминов	Оценка <b>«Отлично»:</b> даны определения всех предложенных терминов, все задания выполнены правильно.  Оценка <b>«Хорошо»:</b> даны грамотные определения всех представленных терминов, однако имеются отдельные недочёты.  Оценка <b>«Удовлетворительно»:</b> большая часть терминов охарактеризована правильно, но все определения имеют недочёты; все определения представлены, но допущено несколько грубых ошибок.  Оценка <b>«Неудовлетворительно»:</b> большая часть определений не представлена, либо представлена с грубыми ошибками.
2.	<b>Тест</b>  (показатель компетенции «Знание»)	Система стандартизированных заданий, позволяющая измерить уровень <b>знаний</b> .	Тестовые задания	Оценка <b>«Отлично»:</b> в тесте выполнено более 90% заданий. Оценка <b>«Хорошо»:</b> в тесте выполнено более 75 % заданий. Оценка <b>«Удовлетворительно»:</b> в тесте выполнено более 60 % заданий. Оценка <b>«Неудовлетворительно»:</b> в тесте выполнено менее 60 % заданий.
3.	<b>Опрос</b>	Форма работы, которая позволяет	Вопросы к опросу	Оценка <b>«Отлично»:</b> продемонстрированы предполагаемые ответы; правильно использован алгоритм обоснований во время

<sup>2</sup> Оценка «Отлично» и «Хорошо» соответствует повышенному уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству  
Оценка «Удовлетворительно» соответствует базовому уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству  
Оценка «Неудовлетворительно» соответствует показателю «компетенция не освоена»

	(показатель компетенции «Умение» )	оценить кругозор, <b>умение</b> логически построить ответ, умение продемонстрировать монологическую речь и иные коммуникативные навыки. Устный опрос обладает большими возможностями воспитательного воздействия, создавая условия для неформального общения.		рассуждений; есть логика рассуждений. Оценка <i>«Хорошо»</i> : продемонстрированы предполагаемые ответы; есть логика рассуждений, но неточно использован алгоритм обоснований во время рассуждений. Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> : продемонстрированы предполагаемые ответы, но неправильно использован алгоритм обоснований во время рассуждений; отсутствует логика рассуждений. Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> : ответы не представлены.
4.	<b>Реферат</b>  (показатель компетенции «Умение» )	Продукт самостоятельной работы, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где раскрывается суть исследуемой проблемы, приводятся различные точки зрения, а также авторский взгляд на нее.	Тематика рефератов	Оценка <i>«Отлично»</i> : показано понимание темы, <b>умение</b> критического анализа информации. Используется основная литература по проблеме, дано теоретическое обоснование актуальности темы, проведен анализ литературы, показано применение теоретических положений в профессиональной деятельности, работа корректно оформлена (орфография, стиль, цитаты, ссылки и т.д.). Изложение материала работы отличается логической последовательностью, наличием иллюстративно-аналитического материала (таблицы, диаграммы, схемы и т. д. – при необходимости), ссылок на литературные и нормативные источники. Оценка <i>«Хорошо»</i> : показано понимание темы, умение критического анализа информации. В работе использована основная литература по теме (методическая и научная), дано теоретическое обоснование темы, раскрыто основное содержание темы, работа выполнена преимущественно самостоятельно, содержит проблемы применения теоретических положений в профессиональной деятельности. Изложение материала работы отличается логической последовательностью, наличием иллюстративно-аналитического материала (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.- при необходимости), ссылок на литературные и нормативные источники. Имеются недостатки, не носящие принципиального характера, работа корректно оформлена. Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> : не показано понимание темы, умение критического анализа информации. Библиография ограничена, нет должного анализа литературы по проблеме, тема работы раскрыта частично, работа выполнена в основном самостоятельно, не содержит элементов анализа реальных проблем. Не все рассматриваемые вопросы изложены достаточно глубоко, есть нарушения логической последовательности. Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> : не раскрыта тема работы. Работа выполнена несамостоятельно, носит описательный характер, ее материал изложен неграмотно, без логической последовательности, нет ссылок на литературные и нормативные источники.
5.	<b>Доклад</b>  (показатель компетенции «Умение» )	Расширенное письменное или устное сообщение на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ, изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих значение для теории	Тематика докладов	Оценка <i>«Отлично»</i> : показано <b>умение</b> критического анализа информации. Тема актуальна, содержание соответствует заявленной теме, тема полностью раскрыта, проведено рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, язык изложения научен, соблюдается логичность и последовательность в изложении материала, использованы новейшие источники по проблеме, выводов четкие, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям. Оценка <i>«Хорошо»</i> : показано умение критического анализа информации. Тема актуальна, содержание соответствует заявленной теме, язык изложения научен, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты. Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> : не показано умение критического анализа информации. Содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, тема раскрыта недостаточно

		науки и практического применения.		полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты. Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> : содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем, материал изложен неграмотно, без логической последовательности, при оформлении работы имеются грубые недочеты.
6.	<b>Презентация</b>  (показатель компетенции «Умение» )	Работа, направленная на выполнение комплекса учебных и исследовательских задач.	Тематика презентации	Оценка <i>«Отлично»</i> : показано <b>умение</b> критического анализа информации. Содержание презентации полностью соответствует заявленной теме, рассмотрены дискуссионные вопросы по проблеме, слайды расположены логично, последовательно, завершается презентация четкими выводами. Присутствуют иллюстративно-аналитические материалы (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.). Оценка <i>«Хорошо»</i> : показано умение критического анализа информации. Содержание презентации полностью соответствует заявленной теме, но тема раскрыта недостаточно полно, при оформлении презентации имеются недочеты. Присутствуют иллюстративно-аналитические материалы (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.). Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> : не показано умение критического анализа информации. Содержание презентации не в полной мере соответствует заявленной теме, тема раскрыта недостаточно полно, нарушена логичность и последовательность в расположении слайдов. Иллюстративно-аналитические материалы не представлены. Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> : презентация не соответствует заявленной теме, материал изложен непоследовательно, язык презентации не отражает научного стиля.
7.	<b>Электронный конспект</b>  (показатель компетенции «Умение» )	Оценочное средство, позволяющее формировать и оценивать умение применять технологию критического мышления через анализ материала.	Тематика электронного конспекта	Оценка <i>«Отлично»</i> : в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Присутствует логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация визуализирована как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки – при необходимости). Оформление - аккуратность, соблюдение структуры оригинала. Представлены выводы и примеры практического применения проработанной информации. Оценка <i>«Хорошо»</i> : в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Присутствует частично логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация визуализирована как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки – при необходимости). Оформление - аккуратность, но не соблюдена структура оригинала. Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> : в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Нарушено логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация не визуализирована. Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> : конспект написан без учета предъявленных требований, имеются грубые ошибки.
8.	<b>Проблемная ситуация (кейс)</b>  (показатель компетенции «Владение» )	Метод кейсов (метод ситуационного анализа) - проблемное задание, в котором предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию. Средство, демонстрирующее <b>владение</b> методологией системного анализа	Проблемная ситуация	Оценка <i>«Отлично»</i> : дан конструктивный анализ рассматриваемой ситуации и приведено его качественное обоснование. Оценка <i>«Хорошо»</i> : предложенный вариант решения направлен на достижение положительного эффекта. В предлагаемом решении ситуации нет достаточного обоснования. Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> : представлен вариант решения ситуации нейтрального типа. Ответ не имеет обоснования или приведенное обоснование является не существенным. Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> : вариант решения ситуации отсутствует.

		проблемы и оценки ситуации, разработки возможных решений и выбора наиболее оптимальных из них.		
9.	<b>Творческое задание</b>  (показатель компетенции «Владение»)	Частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать <b>владение</b> способностью интеграции знаний в различные профессиональные области, аргументации собственной точки зрения. Может выполняться индивидуально или в группе.	Темы творческих заданий	Оценка <i>«Отлично»</i> : продемонстрировано владение учебным материалом и профессиональной терминологией, теоретически обосновывается решение, лежащее в основе замысла и воплощенное в результате. Присутствует научность и творческий подход, демонстрируется оригинальность замысла. Показано владение комбинацией ранее известных способов деятельности при решении новой проблемы, владение технологией представления результатов (наглядность, оформление и др.) Оценка <i>«Хорошо»</i> : продемонстрировано владение учебным материалом, теоретически обосновывается решение, лежащее в основе замысла и воплощенное в результате. Научность, творческий подход и оригинальность замысла реализованы не в полной мере. Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> : продемонстрировано владение учебным материалом, теоретически обосновывается решение. Творческий подход и оригинальность замысла реализованы не в полной мере. Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> : не продемонстрировано владение учебным материалом, решение не обосновывается. Отсутствует решение проблемы.

*Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации*

1.	<b>Экзамен</b>	Контрольное мероприятие, которое проводится по окончании изучения дисциплины.	Вопросы к экзамену	Оценка <i>«Отлично»</i> : <b>знание</b> теории вопроса, понятийно-терминологического аппарата дисциплины (состав и содержание понятий, их связей между собой, их систему); <b>умение</b> анализировать проблему, содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса; глубоко понимать, осознавать материал; <b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса, научных идей; навыками аргументации и анализа фактов, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии. Оценка <i>«Хорошо»</i> : <b>знание</b> основных теоретических положений вопроса; <b>умение</b> анализировать явления, факты, действия в рамках вопроса; содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса. Но имеет место недостаточная полнота по излагаемому вопросу. <b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса и навыками аргументации. Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> : <b>знание</b> теории вопроса фрагментарно (неполнота изложения информации; оперирование понятиями на бытовом уровне); <b>умение</b> выделить главное, сформулировать выводы, показать связь в построении ответа не продемонстрировано; <b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано. Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> : <b>знание</b> понятийного аппарата, теории вопроса, не продемонстрировано; <b>умение</b> анализировать учебный материал не продемонстрировано; <b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано.
----	----------------	---	--------------------	---

**1.3. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

## Вопросы к экзамену

1. Теория принятия решений и политология взаимосвязь с принятием государственных решений
2. Модель «всеобщей рациональности» принятия государственных решений.
3. Основные механизмы принятия государственных решений.
4. Принятие государственных решений в истории.
5. Модель политико-управленческого цикла.
6. Фазы управленческих циклов.
7. Принятие государственных решений на современном этапе.
8. Круг вопросов и проблем, требующих государственных решений.
9. Методологические основания теории принятия решений.
10. Теория принятия решений как научная дисциплина
11. Основные понятия и положения ТПР
12. Подходы к принятию государственных решений.
13. Отличия и сходства государственных решений от других управленческих решений.
14. Публичные решения в государственно-управленческой системе.
15. Дескриптивный подход: особенности.
16. Информационные основы дескриптивного метода
17. Нормативный метод – теоретические основы.
18. Нормативный метод – аналитические основы.
19. Прогностические основы нормативного метода
20. Виды государственных решений.
21. Теория принятия решений (Т.П.Р.) - научная основа нормативного подхода.
22. Бихевиоралистская модель принятия государственных решений.
23. Когнитивистская модель «ограниченной рациональности» принятия государственных решений.
24. Инкременталистская модель принятия государственных решений.
25. Модели групповой репрезентации принятия государственных решений.
26. Модель политико-управленческих сетей принятия государственных решений.
27. Организационно-институциональная модель принятия государственных решений.
28. Комплексная модель управленческого решения.
29. Сетевая структура механизма принятия государственных решений.
30. Элементы механизма принятия государственных решений.
31. Информационные ресурсы, используемые для принятия управленческих решений.
32. Типы управленческих циклов.
33. Согласование решений и утверждение государственных решений.
34. Субъекты принятия и исполнения государственных решений.
35. Исполнение государственных решений: сроки и ответственные.
36. Неисполнение государственных решений
37. Результаты исполнения государственных решений.
38. Последствия исполнения государственных решений.
39. Контроль качества принятия государственных (управленческих) решений.
40. Разработка и реализация управленческих решений, в том числе нормативных актов, направленных на исполнение полномочий государственных органов.
41. Типы государственных решений (публичные и непубличные).
42. Особенности государственных решений и их отличие от других управленческих решений.
43. Типы решений, принимаемых органами государственной власти Российской Федерации.
44. Типы решений, принимаемых органами государственной власти субъектов Российской Федерации.
45. Типы решений, принимаемых органами местного самоуправления.
46. Типы решений, принимаемых администрацией государственных и муниципальных предприятий и учреждений.
47. Основы принятия государственных решений.
48. Место государственных решений в науке принятия решений.
49. Становление теоретических взглядов на принятие государственных решений. Современное состояние теории принятия решений.
50. Подходы в принятии и исполнении решений.
51. Организационно-управленческие решения на уровне государственного управления.
52. Результаты и последствия принятого управленческого решения.

## Тестовое задание

### Вариант №1

1. Управленческое решение – это:
  - а) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
  - б) Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.
  - в) Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
  - д) Результат мыслительной деятельности человека.
2. Что такое решение?
  - а. решение- это выбор альтернативы
  - б. решение- это разработка альтернативы
  - в. решение- это поиск альтернативы
3. Что является основными характеристиками качества управленческого решения?

- а. научная обоснованность
  - б. логичность
  - в. своевременность
  - г. адаптивность
  - д. перспективность
4. «Школа принятия решений» как самостоятельная наука сложилась:
- а. в середине 60-х годов
  - б. в 70-е годы
  - в. в середине 80-х годов
5. Выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом – это:
- а) запрограммированное решение
  - б) организационное решение
  - в) рациональное решение
  - г) незапрограммированное решение
  - д) решение, основанное на суждении
6. Цель управленческого решения – это...
- а) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам
  - б) определение миссии организации
  - в) проверка и контроль служащих
  - г) минимизация издержек
7. К разработке и принятию решений могут быть подходы:
- а) статистический
  - б) логический
  - в) научный
  - г) исторический
  - д) ненаучный
8. Каким требованиям должно отвечать решение:
- а) обоснованность
  - б) четкость формулировок
  - в) своевременность и эффективность
  - г) реальная осуществимость
  - д) всем выше перечисленным
9. С точки зрения цели управленческие решения классифицируются:
- а) коммерческие
  - б) одноцелевые
  - в) многоцелевые
  - г) некоммерческие
  - д) стратегические
10. По способу принятия управленческие решения делятся на:
- а) консультативные
  - б) совместные
  - в) индивидуальные
  - г) групповые
11. Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:
- а) Личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников.
  - б) Структуризация проблемы.
  - в) Внутрифирменные конфликты.
  - г) Функционирование системы ответственности.
12. Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:
- а) Только качественными показателями.
  - б) Только количественными показателями.
  - в) Как качественными, так и количественными показателями.
  - г) Правильного ответа нет.
13. Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:
- а) Эффективность управленческого решения.
  - б) Качество управленческого решения.
  - в) Надежность управленческого решения.
  - г) Оптимальность управленческого решения.
14. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:
- а) Эффективность управленческого решения.
  - б) Качество управленческого решения.
  - в) Надежность управленческого решения.
  - г) Оптимальность управленческого решения.
15. В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:
- а) В случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации.
  - б) В случае достижения поставленных перед организацией задач.
  - в) В случае удовлетворения потребностей организации.
  - г) В случае улучшения существующей ситуации.
16. Лицо, принимающее решение несет ответственность за:



- а) «Непродуманные» решения.
  - б) «Моральные» решения.
  - с) Решения, принятые в условиях неопределенности и риска.
  - д) За все принимаемые им решения.
17. Лицо, принимающее решение:
- а) Должно обладать профессиональными знаниями и навыками.
  - б) Должно иметь высшее образование.
  - с) Быть хорошим психологом.
  - д) Быть ответственным человеком.
18. Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:
- а) Факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения.
  - б) Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
  - с) Параметры качества управленческого решения.
  - д) Параметры эффективности управленческого решения.
19. Что является основным элементом каждого процесса принятия решений?
- 1) задача;
  - 2) приказ;
  - 3) утверждение;
  - 4) проблема;
  - 5) план.
20. Какой из этапов процесса принятия управленческих решений позволяет сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы и проанализировать вероятностные результаты их реализации?
- а) определение рейтинг-критериев;
  - в) сбор и анализ информации;
  - с) разработка альтернативных решений;
  - д) оценка вариантов, выбор лучшего варианта;
  - е) оценка эффективности решения.

#### **Вариант №2**

1. Что является предметом курса:
- а) составление решения
  - б) управленческое решение
  - в) варианты решения
  - г) оптимизация решения
2. К разработке и принятию решений могут быть подходы:
- а) статистический
  - б) логический
  - в) научный
  - г) исторический
  - д) ненаучный
3. Каим требованиям должно отвечать решение:
- а) обоснованность
  - б) четкость формулировок
  - в) своевременность и эффективность
  - г) реальная осуществимость
  - д) всем выше перечисленным
4. Какой метод является основным для данного курса:
- а) формализованный
  - б) системный анализ
  - в) принятие решений в условиях неопределенности
  - г) принятие решений в условиях определенности
  - д) многокритериального выбора
5. С точки зрения цели управленческие решения классифицируются:
- а) коммерческие
  - б) одноцелевые
  - в) многоцелевые
  - г) некоммерческие
  - д) стратегические
6. По способу принятия управленческие решения делятся на:
- а) консультативные
  - б) совместные
  - в) индивидуальные
  - г) групповые
  - д) парламентские
7. Какой этап не входит в процесс разработки управленческого решения:
- а) постановка задач
  - б) разработка вариантов решения
  - в) выбор варианта
  - г) организация выполнения решения и его оценка

- д) мотивация результатов решения
8. Какие подэтапы включает этап разработки вариантов решения:
- формулирование требований и ограничений
  - оценка возможных последствий
  - сбор необходимой информации
  - определение критериев выбора
  - разработка возможных вариантов решений
9. Процесс управления направлен на:
- удовлетворение потребностей жителей
  - достижение цели
  - организацию выполнения принятых решений
10. Какой (какими) функциями (функциями) обладают цели:
- функция, отражающая философию организации, концепцию ее деятельности и развития
  - снижение неопределенности текущей деятельности
  - составляют основу для разработки критерия выбора альтернатив действия
  - спланирует вокруг себя работников организации
  - функция, которая служит оправданием в глазах общественности по поводу необходимости существования организации
  - все вышеперечисленное
11. Какие требования надо учитывать в процессе выявления и ограничения альтернатив:
- взаимоисключаемость элементов
  - количество альтернатив
  - обеспечение одних и тех же условий описания альтернатив
  - полнота совокупности альтернатив
  - соответствие альтернатив цели
12. Какие этапы можно выделить в сравнительном анализе полезности альтернатив:
- анализ зависимости компонент целевой системы от результатов реализации альтернатив
  - количественная оценка альтернатив
  - анализ соответствия альтернатив цели
  - комплексная оценка полезности альтернатив
  - качественная оценка альтернатив
13. Какой фактор не относится к факторам внешней среды прямого воздействия:
- государственные органы
  - партнеры и партнерские связи
  - научно-технические достижения
  - источники силового воздействия
  - профсоюзы
14. Какие методы используются для учета факторов неопределенности и риска:
- расчет устойчивости
  - корректировка параметров решения
  - формализованное описание неопределенности
  - увеличение качества
15. Как оценивается эффективность управленческого решения:
- степенью достижения результата на единицу затрат
  - сокращением капиталовложений
  - уменьшением затрат
  - уменьшением времени
  - уменьшением качества

### Вопросы к опросу

#### Тема 1. Специфика государственных решений

- Публичные решения в государственно-управленческой системе
- Основные понятия курса.
- Цели и задачи курса
- Государственный аппарат как субъект, принимающий государственные решения
- Специфика государственных решений
- Виды государственных решений.

#### Тема 2. Основы принятия государственных решений

- Принятие государственных решений на современном этапе
- Философские и методологические основания Теории принятия решений.
- Теория принятия решений как научная дисциплина. Ее место в системе современного научного знания
- Теория принятия решений – политология – теория международных отношений.
- Основные понятия и положения ТПР.
- История принятий особенностей государственных решений

#### Тема 3. Подходы в принятии и исполнении решений

- Подходы к принятию государственных решений
- Дескриптивный подход особенности
- Информационные основы дескриптивного метода
- Нормативный метод – теоретические основы
- Нормативный метод – аналитические основы

6. Прогностические основы нормативного метода
7. Теория принятия решений (Т.П.Р.) - научная основа нормативного подхода

#### **Тема 4. Модели принятия государственных решений**

1. Бихевиоралистская модель принятия государственных решений
2. Когнитивистская модель «ограниченной рациональности» принятия государственных решений
3. Инкременталистская модель принятия государственных решений
4. Модель «всеобщей рациональности» принятия государственных решений
5. Модели групповой репрезентации принятия государственных решений
6. Модель политико-управленческих сетей принятия государственных решений
7. Организационно-институциональная модель принятия государственных решений
8. Модель политико-управленческого цикла

#### **Тема 5. Механизмы принятия государственных решений**

1. Основные механизмы принятия государственных решений.
2. Комплексная модель управленческого решения
3. Особенности механизма формирования комплексной модели формирования государственного решения
4. Проблемы формирования комплексной модели формирования государственного решения
5. Основные составные элементы механизма принятия государственных решений
6. Сетевая структура механизма особенности ее формирования

#### **Тема 6. Циклы и фазы принятия управленческих решений**

1. Информационные ресурсы, используемые для принятия управленческих решений.
2. Что такое директива
3. План как составная часть принятия управленческого решения
4. Типы управленческих циклов
5. Фазы управленческих циклов
6. Проблемные основы для принятия управленческих решений
7. Выбор проблем, требующих решения
8. Согласование решений
9. Утверждение государственных решений

#### **Тема 7. Организация исполнения государственного решения**

1. Субъекты принятия и исполнения государственных решений
2. Контроль за исполнением государственных решений
3. Неисполнение государственных решений
4. Корректировка государственных решений на стадии исполнения и после него
5. Результаты исполнения государственных решений.
6. Последствия исполнения государственных решений

#### **Список терминов (гlossарий)**

1. Государственное - управленческое решение
2. Характерные свойства государственных - управленческих решений
3. Характеристики государственного решения
4. Политические решения
5. Административные решения
6. Типология политических решений
7. Стиль принятия политических решений
8. Общие управленческие технологии
9. Основные этапы разработки политического решения
10. Нормативная теория
11. Дескриптивная теория
12. Психологическая теория
13. Методы целеполагания при разработке государственных решений
14. Государственная политика
15. Альтернатива
16. Альтернативные издержки
17. Балльная система оценки критериев
18. Диверсификация
19. Достоверность информации
20. Дескриптивная модель
21. Дерево решений
22. Зона допустимого риска
23. Концептуальная модель
24. Концепция

**Форма отчетности:** Письменный ответ. Сформулируйте определения к вышеперечисленным понятиям.

#### **Тематика докладов**

*Тема 1. Планирование процессов разработки и реализации управленческих государственных решений*

1. Процесс планирования
2. Компоненты плана
3. Анализ среды
4. Основные методы анализа
5. Прогнозирование состояния среды

6. Матрица оценок альтернатив в соответствии с критериями
7. Карта ключевых событий и план-график
8. Метод сетевого планирования.
9. Анализ альтернатив действий
10. Выбор оптимального варианта решения
11. Влияние внешней и внутренней среды на реализацию альтернатив

#### *Тема 2. Контроль, качество и эффективность исполнения управленческих государственных решений*

1. Мониторинг и контроль
2. Этапы процесса контроля
3. Схема процесса мониторинга и контроля
4. Установление норм
5. Средства мониторинга
6. Требования к информации, необходимой для осуществления контроля
7. Применение информационных технологий в процессе осуществления мониторинга и контроля
8. Значение, функции и виды контроля
9. Методы контроля и механизм его осуществления.

#### *Тема 3. Ответственность за принятие и реализацию управленческих государственных решений и зарубежный опыт*

1. Сущность и виды ответственности
2. Регламентное управление и разделение ответственности
3. Нравственная ответственность руководителя
4. Основные черты разработки и принятия управленческого решения в США
5. Особенности японских методов разработки управленческого решения
6. Разработка управленческого решения в странах Западной Европы

#### *Тема 4. Социально-психологические основы подготовки и исполнения управленческих государственных решений*

1. Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих государственных решений
2. Роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческого государственного решения в органах власти
3. Коммуникация руководителя и подчиненного
4. Методы повышения мотивации подчиненных
5. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого государственного решения
6. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на сознание лица принимающего решения при разработке и реализации управленческого государственного решения

### Тематика презентаций

Составьте презентацию, отражающую:

1. Новейшие теории государства и принятия решений.
2. Теория государственного менеджмента.
3. Сущность и содержание сетевой теории.
4. Теория электронного правительства.

#### **Рекомендации к выполнению:**

Дидактические требования к составлению мультимедийных презентаций:

1. Должна быть строго определена тема презентации.
2. Презентация должна включать от 10 до 17 слайдов. При этом следует помнить, что активно воспринимаются не более 5-7 слайдов.
3. Первый слайд должен содержать название презентации.
4. \_\_\_\_\_ Слайды презентации должны содержать фактическую и иллюстративную информацию.
5. Фактическую информацию желательно подавать в виде схем, таблиц, кратких цитат и изречений.
6. \_\_\_\_\_ Иллюстративная информация может быть в виде графиков, диаграмм, репродукций.
7. Презентация может содержать видео фрагмент продолжительностью до 3-5 минут, во многом дополняющий или иллюстрирующий ранее предложенную информацию.
8. Презентация должна представлять собой целостную логически связанную последовательность слайдов.
9. Обязательно последние слайды презентации должны подводить итог, делать вывод или наводить на самостоятельное размышление.
10. Использование презентации должно сопровождаться комментариями, которые должны дополняться или конкретизироваться содержанием слайдов. Фактическая информация слайдов не должна дублироваться устным выступлением или подменять его.

**Форма отчетности:** мультимедийная презентация.

### Тематика для электронного конспекта

**Тематика конспекта:** Организация исполнения государственного решения

**Рекомендации к выполнению:** электронное конспектирование с использованием электронного источника.

Выполнить следующие задания:

1. Определить основных исполнителей государственных решений.
2. Установить кто осуществляет контроль за исполнением государственных решений.
3. Определить результаты и последствия исполнения государственных решений.

**Форма отчетности:** Письменный краткий ответ.

### Тематика рефератов

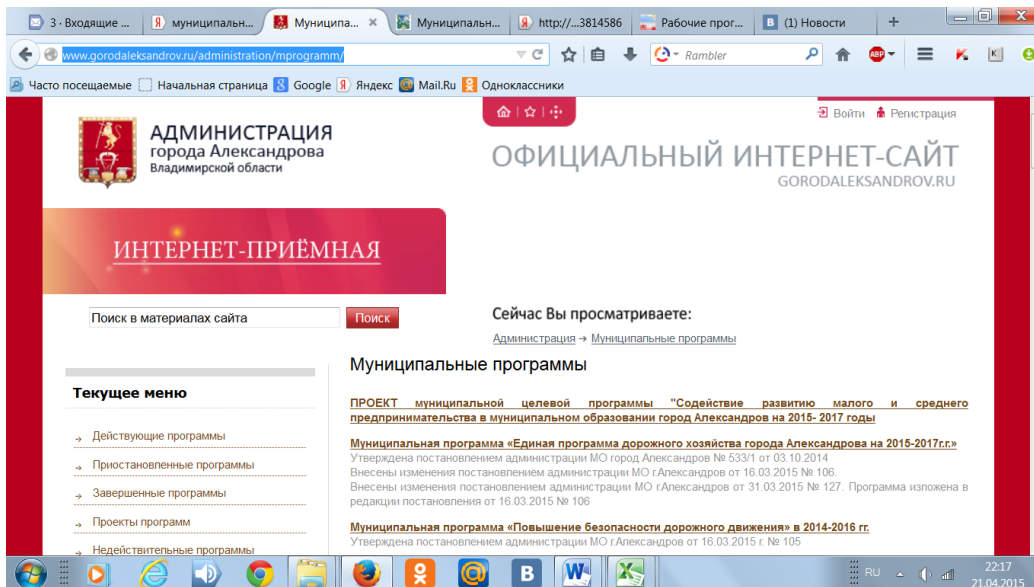
1. Проблема типологии государственных управленческих решений в научной литературе.
2. Характеристика процесса разработки государственной политики.
3. Оценка эффективности реализации государственных управленческих решений.

4. Механизм принятия решений в государственном управлении Российской Федерации.
5. Организация процесса исполнения государственных управленческих решений.
6. Государственный бюджет Российской Федерации: разработка, принятие, выполнение.
7. Целевая комплексная программа как государственное решение.
8. Сущность и роль государственной политики в системе государственного управления.
9. Соотношение политического, экономического, правового и организационного аспектов в государственном управленческом решении.
10. Документооборот в системе принятия и исполнения государственных решений.
11. Методологические основы разработки и принятия государственных управленческих решений.
12. Методы и модели разработки государственных управленческих решений.
13. Системный подход к разработке государственных управленческих решений.
14. Требования к информационному обеспечению разработки государственных управленческих решений.
15. Организация разработки государственных управленческих решений.
16. Конституция (Основной закон) Российской Федерации: разработка, принятие, совершенствование
17. Процедура принятия управленческих решений на различных уровнях государственного и муниципального управления.
18. Разработка и исполнение управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
19. Экспертные методы в разработке государственных управленческих решений.
20. Система сетевого планирования в государственном управлении.
21. Метод сценариев при разработке и реализации государственных управленческих решений.
22. Место и роль управленческих решений в процессе государственного управления.
23. Контроль качества реализации управленческих решений в государственном управлении Российской Федерации.
24. Формы и методы участия общественности в процессе принятия и исполнения государственных решений в Российской Федерации.
25. Роль человеческого фактора в разработке и исполнении государственных решений.
26. Управленческие решения и ответственность руководителя.
27. Социально-психологические аспекты разработки и реализации государственных решений.
28. Этические аспекты разработки и реализации государственных решений.
29. Сравнительный анализ теорий государственных управленческих решений в различных научных школах управления.
30. Организация управления персоналом в органах государственной власти РФ, органах государственной власти субъектов РФ, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, для обеспечения качественного исполнения государственных решений.

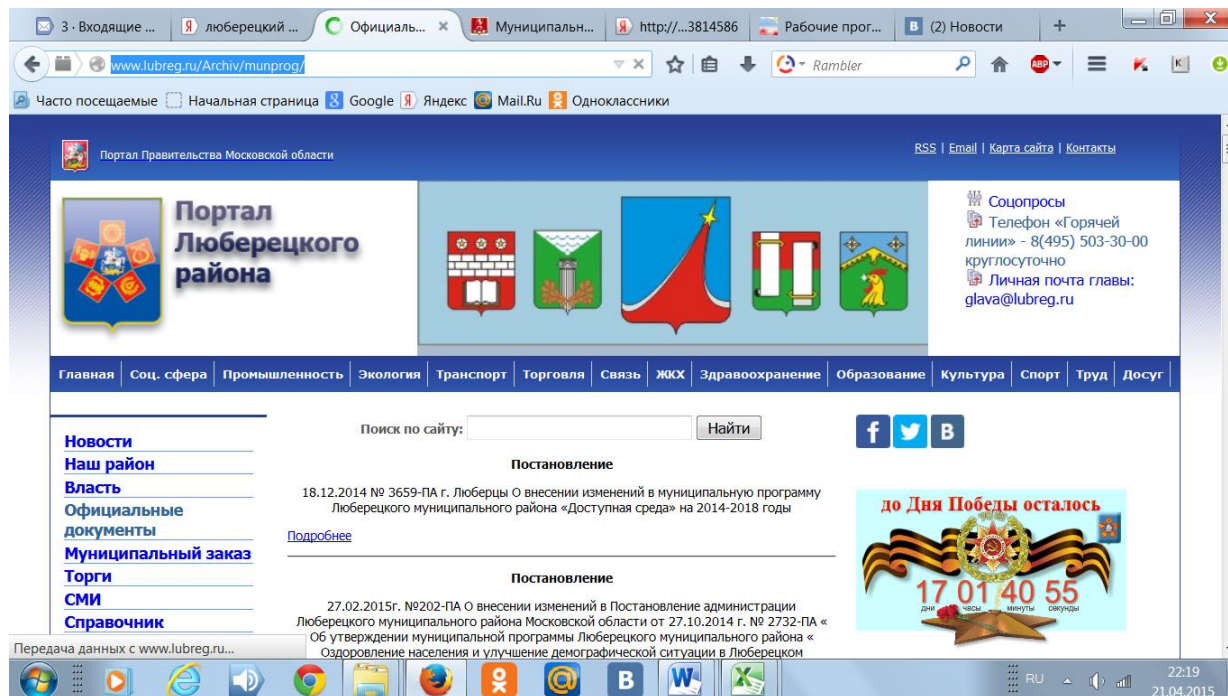
### Проблемная ситуация КЕЙС 1

Провести анализ реализации муниципальных проектов, применения современных методов управления проектом, направленных на эффективное управление ресурсами. Провести анализ связи с государственными управленческими решениями.

1. <http://www.gorodaleksandrov.ru/administration/mprogramm/>



2. <http://www.lubreg.ru/Archiv/munprog/>



### Проблемная ситуация КЕЙС 2

#### Рекомендации к выполнению:

1. Прослушав материалы электронной лекции [Электронный ресурс] Казарин Валерий, профессор Академии народного хозяйства при Правительстве РФ проректор Московского открытого Юридического института, доктор педагогических наук, государственный советник третьего Класа, на тему «Разработка и принятие управленческих решений» в режиме доступа: <https://www.youtube.com/watch?v=ssPBoTzwwkQ>
2. Сформулируйте ответы на следующие вопросы:
  - 1) Что понимается под управленческим решением?
  - 2) Способы и методы принятия управленческих решений?
  - 3) Какова оптимальная численность членов команды (подразделения), участвующей в принятии организационного управленческого решения и почему?
  - 4) Как люди разных психотипов принимают организационного управленческого решения?

**Форма отчетности:** Письменный краткий ответ.

### Проблемная ситуация КЕЙС 3

Используя содержание принятое в региональном правительстве решение о реализации Федеральные программы поддержки малого бизнеса в 2019 году, основные параметры которой представлены на сайте: <https://vesbiz.ru/svoj-biznes/programma-podderzhki-malogo-biznesa.html>, Задание:

1. Изучите перечень выделяемых Правительством РФ трудностей с которыми сталкиваются субъекты малого бизнеса и пути их решения;
2. Нарисуйте каскадно-циклическую модель исполнения решения.
3. Укажите на модели точки контроля.
4. Запишите наиболее общие параметры наблюдения (мониторинга) исполнения принятого решения.
5. Схематично представьте формы поддержки малого и среднего бизнеса в агропромышленном комплексе региона.

**Форма отчетности:** Письменный краткий ответ.

### Проблемная ситуация КЕЙС 4

#### Ситуация 1. Решение экологических проблем

Республика Бурятия является важным промышленным регионом нашей страны. Основными отраслями промышленности республики являются машиностроение и металлообработка, электроэнергетика, лесная, деревообрабатывающая и целлюлозно-бумажная промышленность, цветная металлургия, топливная, пищевая и легкая промышленность.

Благодаря своему географическому положению Бурятия обладает большим производственным потенциалом и в условиях становления рыночных отношений интенсивно развивается. Государственная администрация области проводит последовательную политику ее социально-экономического развития, успешно решая возникающие проблемы. Одной из таких проблем является состояние окружающей природной среды области. При этом необходимо отметить, что 52 % территории Бурятии расположено в бассейне озера Байкал.

В соответствии с действующим законодательством органы местного самоуправления, осуществляя исполнительную власть на своей территории, обязаны решать неотложные социально-экономические, экологические и другие задачи, тесно взаимодействуя с общественными организациями. Так, например, все предприятия, организации и учреждения, независимо от их подчиненности и формы собственности в обязательном порядке обязаны согласовывать с местной администрацией

мероприятия, которые могут хоть в какой-то мере привести к экологическим, демографическим и иным последствиям, затрагивающим интересы населения территории. Одна из экологических проблем республики связана с загрязнением рек. Почти все реки Бурятии, а их здесь до 9 тысяч, несут свои воды в Байкал. Самые большие из них Селенга, Уда, Баргузин, Чикой, Хилок и Верхняя Ангара. Многочисленные промышленные предприятия, расположенные вдоль реки, Селенга загрязняют ее воду, нанося непоправимый вред окружающей среде.

Причем каждое предприятие загрязняет воды реки, только ей присущими компонентами, концентрация которых часто превышает предельно допустимые нормы. При этом каждое следующее предприятие расположенное по течению реки, для получения чистой воды, необходимой ей для удовлетворения своих производственных нужд, вынуждено очищать воду, забираемую из Селенги от загрязнений каждого предприятия, расположенного выше от нее по течению реки. В этих условиях, уровень загрязнения воды реки Селенга, по ее течению нарастает, нанося большой вред для хозяйственно-питьевого водоснабжения, использования для рекреационных целей. В ее водах становится мало рыб, а купание опасным для здоровья людей, мало пригодной для сельскохозяйственного орошения и т.д. Эту проблему неоднократно поднимали средства массовой информации, медицинские учреждения и природоохранные органы. Об этой ситуации хорошо известно и Народному Хуралу республики.

*Есть три альтернативы решения этой проблемы:*

**Вариант 1.** Оставить все как есть, т.к. Правительство Бурятии не может остановить работу предприятий, многие из которых являются крупными налогоплательщиками. Кроме этого, это может ухудшить экономические показатели республики, привести к росту безработицы и т.д. Местная власть не может также выделить средства на строительство очистных сооружений, т.к. это требует больших капиталовложений из федерального бюджета. С другой стороны, оставить ситуацию «как есть» также нельзя, т.к. воды Селенги сильно загрязнены, в связи с чем предприятия и другие пользователи ее вод несут большие издержки.

**Вариант 2.** Принудить все предприятия очищать сточные воды, сбрасываемые обратно в Селенгу, используя для этого жесткие правовые и административные методы. Это могло бы гарантировать бы чистоту воды реки. Однако этот вариант решения проблемы сопряжен с дополнительными затратами на организацию проверок – приема на работу большого числа контролеров, создания специальной лаборатории, его оснащения техническими современными средствами контроля и т.д. К тому же нет гарантии, что не будет иметь место коррупция, когда контролеры войдут в сговор с представителями предприятий и будут закрывать глаза на их нарушения. Наконец, при рыночной экономике не желательны жесткие, административные методы руководства экономикой, чрезмерный контроль и вмешательство государственных органов в производственную деятельность частных хозяйствующих субъектов.

**Вариант 3.** Использовать принцип «Улучшения по Парето», когда ресурсы общества в целом, в том числе частных хозяйствующих субъектов, расположенных вдоль реки, перераспределяются таким образом, что положение одной части хозяйствующих субъектов улучшается без ухудшения состояния другой ее части. В чем смысл и практическая значимость «Улучшения по Парето» для принятия управленческих решений?

При использовании данного принципа принятия решений следует обратить внимание на следующее. Допустим, достигнут максимум общего эффекта. Но общий эффект (рост производства, сооружение новых объектов) может дать выигрыш одним при проигрыше других. Например, в случае варианта 1 первое предприятие, находящееся по течению реки имеет преимущество – ему не надо очищать воду потребляемую из реки, т.к. оно никем не загрязнено. В наиболее проигрышном положении последнее предприятие расположенное вдоль течения реки, т.к. при заборе воды из реки оно вынуждено очищать загрязнения всех впереди расположенных предприятий. Скажем, эффект от увеличения добычи нефти почувствуют прежде всего работники нефтепромыслов, а население нефтеносного района проиграет в результате ухудшения экологической обстановки. Сооружение новой дороги потребует дополнительных затрат, и увеличение налогового бремени ощутят даже те люди, которые никогда не воспользуются этой дорогой. То есть достижение эффекта в масштабе общества еще не означает, что от этого выиграют все члены общества.

Тем не менее, для государственных органов важен критерий общественной полезности. Что служит предпосылкой достижения такого оптимума? Ответ на этот вопрос дал итальянский математик, экономист и социолог Вильфредо Парето (1848–1923).

Его выводы охватывают следующие положения.

1. Критерием оптимальности служит не суммарная максимизация, а максимум пользы для каждого отдельного человека в соответствии с наличными ресурсами и экономическими возможностями.

2. Оптимум означает, что достигнуто такое состояние, когда отклонение от него связанное с увеличением выгоды для одних, вызывает уменьшение выгоды для других. Распределение ресурсов в обществе становится оптимальным, т.е. эффективным, если любое изменение этого варианта ухудшает положение хотя бы одного участника экономической системы.

3. Решения, вызывающие такие изменения, что улучшение положения одних субъектов, не приводит к снижению выгод других участников экономической системы, Парето назвал улучшениями (Улучшения по Парето). На рисунке ниже изображена кривая потребительских возможностей MN. Любая точка на кривой (например, А или В) эффективна или оптимальна по Парето. Движение по кривой означает улучшение положения (ресурсов, расходов) одного потребителя при ухудшении положения других.

Точки внутри фигуры OMN расположены ниже кривой MN. Все точки внутри кривой характеризуют неэффективное распределение ресурсов. Движение, например, от точки I в сторону кривой – внутри фигуры ILP – означает улучшение по Парето.

Если найти оптимум на уровне одной фирмы/предприятия относительно несложно, исходя из минимизации затрат и максимизации результата, то на уровне народного хозяйства приходится учитывать множество факторов, неоднозначность и многообразие целей.

Между экономическим ростом и распределением ресурсов существует противоречие. Преимущества экономического роста распределяются неравномерно. Приоритеты, предоставляемые одним отраслям и регионам, ограничивают возможности других. Поэтому государственные органы призваны разрабатывать и предлагать механизмы компенсации потерь тем, кто оказывается в проигрыше от принимаемых решений.

Для выработки приемлемого подхода к решению проблемы очистки вод Селенги предположим, что вдоль реки расположены десять различных предприятий, использующих ее воду для обеспечения производственных процессов. Каждое

предприятие может загрязнять реку только одной, ей присущими компонентами, превышающими предельно допустимые концентрации. Поэтому для получения пригодной воды каждое предприятие на входе вынуждено очищать воду от загрязнений предприятий, расположенных от нее выше по течению реки.

Для упрощения расчетов примем, что затраты каждого предприятия на очистку 1 тонны воды, забираемой из реки, от загрязнений одного предприятия составляют 5\$. Положим далее, что все предприятия осуществляют одинаковый объем забора воды из реки.

Для сохранения чистоты реки каждое предприятие должно было бы сбрасывать в него очищенные отработанные воды. Для упрощения расчетов примем, что затраты каждого предприятия на очистку отработанных им вод равны и составляют 10\$ за 1 тонну воды.

**Вопросы и задания:**

Для разработки Правительством Бурятии приемлемого варианта решения обеспечения необходимого качества воды реки Селенга проанализируйте ситуацию в трех следующих вариантах.

1. Предприятия действуют самостоятельно, руководствуясь принципом «индивидуальной рациональности», которая характерна для свободной рыночной экономики. При этом каждое предприятие стремится минимизировать свои затраты.

2. Все предприятия должны очищать сбрасываемую в реку воду, руководствуясь принципом «общественного блага». Предприятия нарушители этого требования строго наказываются или штрафуются контролирующими государственными органами, так что все предприятия вынуждены очищать отработанные воды.

3. Предприятиям предлагается решение, основанное на принципе «Улучшения по Парето». В этом случае за опорное решение (неэффективное распределение ресурсов) рекомендуется принять решение по первому варианту.

**Для анализа решений по каждому из вариантов необходимо:**

1. Определить затраты каждого предприятия связанные с очисткой воды реки Селенга на входе или/и выходе предприятия.

2. Найти общие затраты всех предприятий связанные с очисткой используемых вод реки Селенга.

3. Отобразить результаты таблично или графически. Сравнить результаты вариантов решений.

4. Описать ситуацию с состоянием чистоты реки Селенга.

**Ответ на вопросы:**

1. Какой из 3-х подходов решения проблемы обеспечения чистоты реки Селенга наиболее приемлем с точки зрения минимизации затрат общественных ресурсов?

2. Насколько реально осуществление на практике приемлемого подхода решения проблемы чистоты реки Селенга?

3. К какому типу решений относится приемлемый вариант по функциональному содержанию и организации разработки?

4. Что должно предпринять руководство республики для реализации приемлемого варианта решения проблемы чистоты реки Селенга?

## **Ситуация 2. Решение проблем департамента здравоохранения**

Отдел департамента здравоохранения по договору с рядом курортов Средиземноморья занимается комплектованием групп для отдыха и лечения на этих курортах. В связи с существенным увеличением спроса на предлагаемые услуги было решено открыть два филиала: один в Санкт-Петербурге, а другой – в Екатеринбурге. Для этого необходимо подобрать хороших специалистов.

Варианты решений были типовыми:

- Дать объявление в газету. Однако наверняка придёт много желающих с очень хорошими легендами об их успешной работе. Возможно, среди них будут информаторы из других туристических фирм – риск очень большой.

- Заключить контракт с Медицинской Академией или с Государственным университетом управления. Выпускники имеют хорошую современную подготовку, однако они неопытны и не приучены к ответственности.

- Попытаться переманить к себе первоклассных менеджеров из других отделов департамента. Однако в этом случае возможны конфликты.

- Увеличить нагрузку на собственных сотрудников, а высвобожденных четырёх работников отправить организовывать работу филиалов. Однако большая нагрузка снизит качество выполняемых функций, увеличит спешку.

Это приведёт к недоброжелательности и злости при работе с клиентами.

**Вопросы и задания:**

1. Проанализируйте ситуацию, определите тип и специфику стратегии поведения на рынке.

2. Сформулируйте проблему, стоящую перед менеджментом отдела департамента здравоохранения.

3. Сделайте прогноз развития ситуации.

## **Ситуация 3. Решение проблем государственной страховой компании**

Сергей Николаев возглавляет страховую компанию «ГосРосСтрах». Сергей не без успеха потратил много времени на создание в компании организационной культуры, основанной на существовании консенсуса в принятии решений и жестких правилах работы. Однако вскоре он обнаружил, что одно из культивируемых им жестких правил стало серьезным препятствием на пути увеличения объемов продаж страховых полисов компании владельцам автомобилей.

Сергей как глава фирмы мог использовать свое положение и изменить это правило, но вместо этого он решил «пустить дело на самотек». В результате такой тактики изменений следовало бы ждать более двух лет, а если бы Сергей сделал это с позиции своей власти, то понадобилось бы лишь распоряжение, которое могло уместиться на одном листе бумаги.

Первое время на должности президента компании «ГосРосСтрах» Сергей занимался «затыканием дыр на тонущем корабле». Он вел себя точно в соответствии с учебниками прошлых лет и в своей работе полностью полагался на занимаемую им должность. Он нанимал нужных ему людей и увольнял ненужных, пытался «сколотить» свою команду. Сергей считал свой стиль работы смесью «управления по целям» и «принятия решений через консенсус». Он верил, что руководитель единолично не должен определять политику фирмы. Вместо этого он должен создать в компании такую организационную культуру и руководствоваться таким стилем, при которых власть «делится» с подчиненными и взаимное доверие становится залогом хорошей работы.



К этой философии управления его привели знания, полученные в рамках международного управленческого семинара, организованного известной страховой британской компанией «Ллойд» для руководителей страховых организаций России. Многие коллеги по фирме считали Сергея политиканом. К этому их склоняло то, что он как бы подстраивал культуру фирмы под себя, под свой стиль руководства. При этом он мог совмещать и сочетать принятие групповых решений с личным контролем за самим процессом принятия решений. Задолго до того, как он собирался передать решение в группу, Сергей встречался с сотрудниками фирмы на их рабочих местах, внимательно слушал их, пытаясь узнать, что члены группы думают и чувствуют. Он давал советы, подбадривал и говорил им о том, что сам думает.

Сергей проводил с подчиненными стимулирующие занятия, целью которых было побудить их к более активным действиям. Занятия проходили следующим образом. Каждый руководитель раздавал участникам свои предложения по бюджету и целям фирмы на предстоящий период. Затем руководители групп по одиночке как бы «защищали» свои предложения перед всеми, отвечая на массу замечаний, вопросов и контрпредложений. По завершении таких занятий каждый руководитель группы брал на себя обязательства по утвержденному годовому плану.

Сергей был очень тверд в том, что те руководители групп, которые не справились с годовым заданием, не должны получать вознаграждение. Если в ходе стимулирующих занятий руководитель группы пытался протаскать заниженный план, Сергей немедленно давал ему знать, что такое не пройдет. Он хотел, чтобы все в фирме выполняли работу на высоком уровне, и заставлял своих подчиненных устанавливать реалистичные и вместе с тем напряженные цели. По его мнению, именно результаты работы определяют успех фирмы.

Используемый Сергеем стиль управления превращал его подчиненных в последовательных сторонников сокращения себестоимости услуг и установления реалистичных целей, а также в ревнивых исполнителей своей работы. Сергей проявлял настойчивость, показывая, как надо делать работу, искусно принуждал и мотивировал свою «команду». Он учился слушать и делиться ответственностью. От всего этого весь процесс казался путаным и неясным. Однако Сергей был терпелив и способен ждать, когда люди сами увидят «свет в туннеле».

Когда он ощущал необходимость проведения значительных изменений, он предпочитал ждать, пока вся его «команда» проникнется таким же состоянием, а не решать проблему «росчерком пера», выпустив очередное распоряжение. Сергей был горд тем, что смог создать такой тип корпоративной культуры, при котором руководство фирмы ожидает получить обязательства от подчиненных, а подчиненные ожидают быть вовлеченными в дела фирмы.

#### **Вопросы и задания:**

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

#### **Темы творческих заданий**

**Проведите анализ темы по следующему плану:**

1. **Определение понятий в рамках темы**
2. **Выбор объекта исследования**
3. **На основе официальных данных провести мониторинг реализации проблемы, отраженной в теме.**
  1. Проблема типологии государственных управленческих решений в научной литературе.
  2. Характеристика процесса разработки государственной политики.
  3. Разработка и исполнение управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
  4. Формы и методы участия общественности в процессе принятия и исполнения государственных решений в Российской Федерации.
  5. Оценка эффективности реализации государственных управленческих решений.
  6. Государственный бюджет Российской Федерации: разработка, принятие, выполнение.
  7. Целевая комплексная программа как государственное решение.
  8. Сущность и роль государственной политики в системе государственного управления.
  9. Соотношение политического, экономического, правового и организационного аспектов в государственном управленческом решении.
  10. Документооборот в системе принятия и исполнения государственных решений.
  11. Методологические основы разработки и принятия государственных управленческих решений.
  12. Методы и модели разработки государственных управленческих решений.
  13. Системный подход к разработке государственных управленческих решений.
  14. Экспертные методы в разработке государственных управленческих решений.
  15. Требования к информационному обеспечению разработки государственных управленческих решений.
  16. Организация разработки государственных управленческих решений.
  17. Организация процесса исполнения государственных управленческих решений.
  18. Процедура принятия управленческих решений на различных уровнях государственного и муниципального управления.
  19. Место и роль управленческих решений в процессе государственного управления.
  20. Система сетевого планирования в государственном управлении.
  21. Метод сценариев при разработке и реализации государственных управленческих решений.
  22. Конституция (Основной закон) Российской Федерации: разработка, принятие, совершенствование
  23. Контроль качества реализации управленческих решений в государственном управлении Российской Федерации.
  24. Механизм принятия решений в государственном управлении Российской Федерации.
  25. Роль человеческого фактора в разработке и исполнении государственных решений.
  26. Управленческие решения и ответственность руководителя.
  27. Социально-психологические аспекты разработки и реализации государственных решений.
  28. Этические аспекты разработки и реализации государственных решений.

29. Сравнительный анализ теорий государственных управленческих решений в различных научных школах управления.

**Схема соответствия типовых контрольных заданий и оцениваемых знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Формируемая компетенция	Наименование индикатора достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПК-1. Способен использовать инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков	<b>ПК-1-з</b>	Вопросы к экзамену Список терминов Тестовое задание
	<b>ПК-1-у</b>	Вопросы к экзамену Вопросы к опросу Тематика докладов Тематика рефератов Тематика презентаций Тематика для электронного конспектирования
	<b>ПК-1-в</b>	Вопросы к экзамену Темы творческих заданий