



Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
Московской области

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**  
**Проректор по**  
**учебно-методической работе**  
**Н.В. Бабина**  
**«28» 04 2020 г.**

**ИНСТИТУТ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА  
И ИНЖЕНЕРНОГО БИЗНЕСА**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**ДИСЦИПЛИНЫ**

**«ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
(МОДУЛЬ): ПРИНЯТИЕ И ИСПОЛНЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ  
РЕШЕНИЙ»**

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

**Профиль:** Государственная и муниципальная служба

**Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр

**Форма обучения:** очная, заочная

Королев  
2020

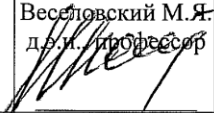
Автор: Шутова Т.В. Рабочая программа дисциплины «Государственное и муниципальное управление (модуль): Принятие и исполнение государственных решений» – Королев МО: «Технологический университет», 2020 г.

Рецензент: к.э.н., доцент

Лучицкая Л.Б.

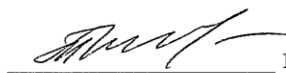
Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки бакалавров 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и Учебного плана, утвержденного Ученым советом «Технологического университета», протокол № 9 от 28 апреля 2020 г.

**Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры:**

Заведующий кафедрой (ФИО, ученая степень, звание, подпись)	Веселовский М.Я. д.р.н., профессор 			
Год утверждения (переподтверждения)	2020			
Номер и дата протокола заседания кафедры	№ 10 от 20.04.2020			

**Рабочая программа согласована:**

Руководитель ОПОП ВО



к.э.н., доцент Т.В. Шутова

**Рабочая программа рекомендована на заседании УМС:**

Год утверждения (переподтверждения)	2020			
Номер и дата протокола заседания УМС	№ 7 от 28.04.2020			

## **1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП**

**Целями** освоения дисциплины «Принятие и исполнение государственных решений» являются:

- дать знание теории и практических аспектов процесса разработки, планирования, принятия и исполнения управленческих государственных решений (УГР), организации их эффективной реализации и контроля в системе государственной службы.
- подготовить высококвалифицированных специалистов широкого профиля, умеющих разрабатывать и реализовывать управленческие государственные решения на основе применения современных моделей управления и принятия решений;
- научить будущих государственных и муниципальных служащих основам теории принятия управленческих решений, методам диагностики и анализа проблемных ситуаций, базирующихся на теории и практике оптимального управления и теории систем.

В процессе обучения студент приобретает и совершенствует следующие **общекультурные компетенции:**

- (ОПК-1) владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности;
- (ОПК-2) способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

**профессиональные компетенции:**

- (ПК-14) способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования.

**Задачи** изучения дисциплины:

- дать знания технологий разработки, принятия и реализации качественного управленческого решения;
- научить применению технологий разработки и реализации управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска; анализу управленческих решений и выбору наилучшей альтернативы; применению методических вопросов разработки управленческого решения при помощи проигрывания конкретных ситуаций и решения практических задач.

После завершения освоения данной дисциплины студент должен:

**знать:**

- роли, функции и задачи современного государственного и муниципального служащего;

- виды государственных решений и методы их принятия;
- основное содержание стратегии государства, целенаправленной деятельности по выработке и реализации решений, непосредственно касающихся человека, его положения в обществе.

**уметь:**

- ориентироваться в системе законодательства и нормативных правовых актов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности;
- анализировать состояние социальной среды, в которой реализуются управленческие процессы, ее составляющие и факторы;
- применять современные социальные технологии для реализации управленческих процессов в обществе и его различных подсистемах;
- интегрировать в деятельность подразделения положения федерального и регионального законодательства, инструкции и нормативы;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач.

**владеть:**

- навыками целостного подхода к анализу проблем общества;
- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
- навыками работы с правовыми актами;
- навыками анализа различных правовых явлений, юридических фактов, правовых норм и правовых отношений, являющихся объектами профессиональной деятельности.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Государственное и муниципальное управление (модуль): Принятие и исполнение государственных решений» относится к базовой части блока «Дисциплины» основной профессиональной образовательной программы подготовки студентов по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Изучение дисциплины базируется на знании следующих учебных курсов: «Основы менеджмента», «Экономическая теория (микро- и макроэкономика, мировая экономика)», «Разработка управленческих решений», «Основы права», «Основы государственного и муниципального управления», «Государственное регулирование экономики» и компетенциях: ОК-3, ОК-4, ПК-3, ПК-6, ОК-4, ОПК-1, ОПК-2, ОПК-3, ПК-1, ПК-2, ПК-3, ПК-6, ПК-9, ПК-10, ПК-16.

Знания и компетенции, полученные при освоении дисциплины, являются базовыми для изучения всех последующих дисциплин, прохождения практики и выполнения выпускной квалификационной работы бакалавра.

### 3. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 часов.

Таблица 1

Виды занятий	Всего часов	Семестр ...	Семестр 8	Семестр ...	Семестр 10
<b>ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ</b>					
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108</b>		<b>108</b>		
<b>Аудиторные занятия</b>	<b>28</b>		<b>28</b>		
Лекции (Л)	14		14		
Практические занятия (ПЗ)	14		14		
Лабораторные работы (ЛР)	-		-		
Контроль самостоятельной работы студентов	-		-		
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>80</b>		<b>80</b>		
Курсовые, расчетно-графические работы	-		-		
Контрольная работа, домашнее задание	контр. работа		+		
Текущий контроль знаний (7 - 8, 15 - 16 недели)	Тест		+		
Вид итогового контроля	Экзамен		Экзамен		
<b>ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ</b>					
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108</b>				<b>108</b>
<b>Аудиторные занятия</b>	<b>12</b>				<b>12</b>
Лекции (Л)	4				4
Практические занятия (ПЗ)	8				8
Лабораторные работы (ЛР)	-				-
Контроль самостоятельной работы	-				-
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>96</b>				<b>96</b>
Курсовые, расчетно-графические работы	-				-
Контрольная работа, домашнее задание	контр. работа				+
Текущий контроль знаний (7 - 8, 15 - 16 недели)	-				-
Вид итогового контроля	Экзамен				Экзамен

## 4. Содержание дисциплины

### 4.1. Темы дисциплины и виды занятий

Таблица 2

Наименование тем	Лекции, час.*	Практические занятия, час*	Занятия в интерактивной форме, час*	Код компетенций
<b>Раздел 1. Общая методология и принципы разработки управленческих государственных решений</b>				
<b>Тема 1.</b> Предназначение дисциплины, понятие государственного решения, общая методология разработки управленческих решений в системе ГиМУ	1/0,5	1/-	1/-	ОПК-2
<b>Тема 2.</b> Принципы и основные этапы разработки управленческих государственных решений	1/0,5	1/-	1/1	ОПК-2; ПК-14
<b>Раздел 2. Сущность и содержание процесса планирования при разработке и исполнении управленческих государственных решений</b>				
<b>Тема 3.</b> Сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих государственных решений.	1/0,5	2/2	1/1	ОПК-1
<b>Тема 4</b> Методы календарного планирования и управления при разработке управленческих государственных решений	1/0,5	-/-	-/-	ОПК-2; ПК-14
<b>Раздел 3. Методы и технологии принятия и исполнения управленческих государственных решений в условиях неопределенности и риска</b>				
<b>Тема 5.</b> Методы и технологии разработки управленческих государственных решений в условиях неопределенности и риска	1/-	2/1	1/-	ОПК-2
<b>Тема 6.</b> Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации	2/0,5	2/2	1/1	ОПК-2
<b>Тема 7.</b> Методологические основы системного анализа при разработке управленческих государственных решений	1/-	1/-	1/-	ОПК-2
<b>Тема 8.</b> Сущность и содержание процесса разработки стратегических государственных решений в органах ГиМУ	1/0,5	2/-	2/1	ОПК-1
<b>Раздел 4. Контроль, качество и эффективность исполнения управленческих государственных решений</b>				
<b>Тема 9.</b> Мониторинг и контроль исполнения управленческих государственных решений	1/0,5	-/-	1/2	ОПК-1
<b>Тема 10.</b> Технологии оценки качества и эффективности исполнения управленческих государственных решений	2/-	1/1	1/-	ОПК-1 ОПК-2
<b>Раздел 5. Социально-психологические основы подготовки, делегирования и исполнения управленческих государственных решений</b>				
<b>Тема 11.</b> Социально-психологические основы подготовки и исполнения управленческих государственных решений	1/0,5	1/-	1/-	ПК-14
<b>Тема 12.</b> Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе разработки управленческих государственных решений	1/-	1/2	1/-	ОПК-2 ПК-14
<b>Итого:</b>	<b>14/4</b>	<b>14/8</b>	<b>12/6</b>	

## **4.2. Содержание тем дисциплины**

### **Раздел 1. Общая методология и принципы разработки управленческих государственных решений**

**Тема 1. Предназначение дисциплины, понятие государственного решения, общая методология разработки управленческих решений в системе ГиМУ** Роль и значение дисциплины «Принятие и исполнение государственных решений» в подготовке специалистов. Цель изучения дисциплины, задачи. Место дисциплины в системе экономических, политических и управленческих дисциплин, ее взаимосвязь с другими дисциплинами специальности ГиМУ. Структура и содержание дисциплины «Принятие и исполнение государственных решений». Методология изучения дисциплины. Системный подход к изучению дисциплины. Основные понятия и определения теории принятия управленческих государственных решений (УГР): проблема, цель, задача, решение, ограничение, критерий, варианты, альтернативы, лицо, принимающее решение. Предмет, задачи, законы, закономерности теории решений. Функции мышления при разработке управленческих государственных решений. Понятие методологии и методики разработки управленческих государственных решений. Методология разработки управленческого государственного решения и его характеристика. Сущность и содержание управленческого решения. Типовой алгоритм разработки управленческого решения, его характеристика. Функции управленческого решения в методологии и организации процесса управления. Типология управленческих государственных решений. Условия и факторы качества управленческих решений. Системный подход к разработке управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческому государственному решению. Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия решения, технологическое обеспечение. Концепция, принципы и парадигмы разработки управленческих решений.

### **Тема 2. Принципы и основные этапы разработки управленческих государственных решений**

Сущность и содержание основных принципов разработки управленческих государственных решений. Характеристика основных этапов разработки управленческих государственных решений. Сущность и содержание процесса подготовки к разработке управленческого решения. Сущность и содержание процесса разработки управленческого государственного решения. Сущность и содержание процесса принятия решения, реализации, анализа результатов. Понятие «критерий». Требования к критериям. Виды критериев. Однокритериальные и многокритериальные системы. Выбор критерия. Форма критерия, шкалы для измерения значения критериев. Технологии измерения критериев.

### **Раздел 2. Сущность и содержание процесса планирования при разработке и исполнении управленческих государственных решений**

**Тема 3. Сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих государственных решений.** Содержание процесса планирования. Компоненты плана. Схема процесса планирования. Роль творческого и аналитического в процессе планирования. Матрица оценок альтернатив в соответствии с критериями. Карта ключевых событий и план-график. Анализ альтернатив действий. Выбор оптимального варианта решения. Влияние внешней и внутренней среды на реализацию альтернатив.

**Тема 4. Методы календарного планирования и управления при разработке управленческих государственных решений** Основные понятия сетевого планирования и управления. Комплекс работ. Сетевая модель. Сетевой график. Работа, зависимость, событие. Правила построения сетевых моделей, графов, графиков. Упорядочивание сетевой модели. Нумерация событий и кодирование работ сетевого графика. Временные, стоимостные и ресурсные параметры сетевого графика. Методы расчета сетевых графиков. Оптимизация сетевых графиков.

**Раздел 3. Методы и технологии принятия и исполнения управленческих государственных решений в условиях неопределенности и риска**

**Тема 5. Методы и технологии разработки управленческих государственных решений в условиях неопределенности и риска** Понятие неопределенности и риска. Задачи обоснования управленческих государственных решений в условиях неопределенности. Условия неопределенности. Методы и технологии принятия управленческих государственных решений в условиях «природной неопределенности». Составляющие и источники рисков в управлении. Технологии принятия управленческих решений в условиях стохастического риска. Технологии принятия управленческих решений в условиях поведенческого риска. Меры по снижению возможного риска. Исходные понятия.

**Тема 6. Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации** Понятие внешней среды и целевая направленность ее анализа. Содержание основных этапов анализа внешней среды. Воздействие факторов внешней среды на функционирование предприятия. Элементы внутренней среды предприятия. Классификация ситуаций и проблем. Прогнозирование состояния внешней среды. Сущность и содержание SWOT-анализа, PEST-анализа.

**Тема 7. Методологические основы системного анализа при разработке управленческих государственных решений** Общая теория систем и системного анализа. Основные понятия системного анализа. Принципы и структура системного анализа. Основы оценки сложных систем (понятие шкалы, шкалы номинального типа, шкалы интервалов, шкалы отношений, шкалы разностей, абсолютные шкалы). Обработка характеристик, измеренных в разных шкалах. Показатели и критерии оценки систем. Методы качественного оценивания систем. Методы количественного оценивания систем.

**Тема 8. Сущность и содержание процесса разработки стратегических государственных решений в органах ГиМУ** Сущность и содержание стратегического управления. Основные принципы стратегического государственного управления. Технологии разработки стратегии управления. Классификация стратегий. Сущность и содержание сценарного моделирования при разработке стратегических решений.

**Раздел 4. Контроль, качество и эффективность исполнения управленческих государственных решений**

**Тема 9. Мониторинг и контроль исполнения управленческих государственных решений**

Мониторинг и контроль. Этапы процесса контроля. Схема процесса мониторинга и контроля. Установление норм. Средства мониторинга. Требования к



информации, необходимой для осуществления контроля. Применение информационных технологий в процессе осуществления мониторинга и контроля. Значение, функции и виды контроля. Методы контроля и механизм его осуществления.

#### **Тема 10. Технологии оценки качества и эффективности исполнения управленческих государственных решений**

Управленческое решение как инструмент изменений в функционировании и развитии государственных организаций. Понятия качества и эффективности управленческих государственных решений. Методы оценки качества и эффективности управленческих государственных решений. Особенности оценки эффективности решений. Примеры расчета эффективности государственных решений. Многокритериальные оценки, требования к системам критериев. Обобщенные критерии. Шкалы. Количественные и качественные экспертные оценки.

### **Раздел 5. Социально-психологические основы подготовки, делегирования и исполнения управленческих государственных решений**

#### **Тема 11. Социально-психологические основы подготовки и исполнения управленческих государственных решений**

Роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческого государственного решения в органах ГиМУ. Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих государственных решений. Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих государственных решений; основы коммуникации руководителя и подчиненного; методы повышения мотивации подчиненных. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого государственного решения. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации управленческого решения.

#### **Тема 12. Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе разработки управленческих государственных решений**

Власть, влияние, сила и источники их формирования. Делегирование управленческих полномочий. Ключевые показатели эффективности (KPI) в процессе управления. Централизация и децентрализация процесса разработки решений. Процедурный характер выбора управленческого государственного решения и его измерение.

## **5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы по дисциплине**

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины «Принятие и исполнение государственных решений» .

## **6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Структура фонда оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине приведена в Приложении 1 к рабочей программе.

## **7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная литература:**

1. Ременников, В.В. Управленческие решения: учебное пособие / В.В. Ременников. - 2-е изд., пере-раб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 143 с. - ISBN 5-238-00943-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119002>

### **Дополнительная литература:**

1. Литвак, Б.Г. Государственное управление: лучшие мировые практики / Б.Г. Литвак. - М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. - 624 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0090-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252944>

2. Мухаев, Р.Т.. Система государственного и муниципального управления: учебник для студентов, вызов, обучающихся по специальностям «Государственное и муниципальное управление», «Юриспруденция», «Политологи» / Р.Т.Мухаев. – 2-е изд.перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ\_ДАНА, 2010. – 687 с.

### **Рекомендуемая литература:**

1. Конституция Российской Федерации  
2. Трудовой Кодекс РФ  
3. Гражданский кодекс Российской Федерации  
4. Гусарова, З.Ф. Анализ материальных, трудовых и накладных расходов для принятия управленческих решений / З.Ф. Гусарова. – М.: Лаборатория книги, 2012. – 120 с. – ISBN 978-5-504-00405-1.

5. Иванова Т. Ю. Теория организации: учебник/ Т. Ю. Иванова. - М.: КНОРУС, 2012. - 432 с.

6. Латфуллин Г. Р. Теория организации: учебник/ Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. - М.: Юрайт, 2013. - 448 с.

7. Марков А. А. Связи с общественностью в органах власти: учебник/ А. А. Марков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 190 с.

8. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Н.В. Кузнецова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 224 с.  
<http://znanium.com/bookread.php?book=491686>

9. Микони, С.В. Теория принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие. — Электрон. дан. — СПб. : Лань, 2015.

10. Подлесных В. И. Теория организации: учебное пособие/ В. И. Подлесных, Н. В. Кузнецов, О. Г. Тихомирова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 304 с.

11. Принятие и исполнение государственных управленческих решений / А.А. Елаев .— Улан-Уде: БУРЯТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ, 2015 .— ISBN 978-5-9793-0737-4.

12. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.

13. Тринин, Ю.Н., Масленченков, Ю.С. Управленческие решения: учебное пособие / Ю.Н. Тронин, Ю.Н., Масленченков, Ю.С. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 311 с. – ISBN 5-238-00761-2

14. Смирнов Э. А. Теория организации: учебное пособие/ Э. А. Смирнов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 248 с.

15. Соловьев А.И. Принятие и исполнение государственных решений: Учеб.пособие для студентов вузов/ А.И.Соловьев.-М.:ЗАО Издательство| Аспект Пресс, 2014.-494с.

## **8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

### **Интернет-ресурсы:**

1. <http://www.minfin.ru> – официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации.

2. <http://www.gov.ru> – сервер органов государственной власти Российской Федерации.

3. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) – Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»

4. <http://planetaedu.ru/vacancies/> – Портал «Планета образования» – объявления о вакансиях для студентов и молодых специалистов в компаниях.

5. <http://biblioclub.ru/> - электронно-библиотечная система ЭБС Универсальная библиотека онлайн;

6. <http://www.rucont.ru> – национальный цифровой ресурс «Рукопт»;

7. <http://znanium.com> – электронно-библиотечная система.

## **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины приведены в Приложении 2 к настоящему Положению.

## **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

**Перечень программного обеспечения:** Microsoft Office Power Point, Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel

**Электронные ресурсы образовательной среды Университета**

Рабочая программа и методическое обеспечение по курсу «Деловые коммуникации»

**Информационные справочные системы:** не предусмотрены курсом дисциплины

## **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для **лекций** необходима аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер).

Для **практических занятий** необходимо:

- рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет;
- рабочие места студентов;
- копировальное оборудование для распечатки кейсов, раздаточного материала.

Проведение компьютерного тестирования может осуществляться в компьютерном классе университета, а также с использованием возможностей информационно-обучающей среды.



Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
Московской области

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ИНСТИТУТ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА  
И ИНЖЕНЕРНОГО БИЗНЕСА**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ (МОДУЛЬ):  
ПРИНЯТИЕ И ИСПОЛНЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ»**

**(Приложение 1 к рабочей программе)**

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

**Профиль: Государственная и муниципальная служба**

**Квалификация (степень) выпускника: бакалавр**

**Форма обучения: очная, заочная.**

**Королев  
2020**

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)*	Темы дисциплины, обеспечивающие формирование компетенции	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части), обучающийся должен:		
			знать	уметь	владеть
ОПК-1	владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности	<b>Тема 3 Тема 8 Тема 9 Тема 10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>основное содержание стратегии государства, целенаправленной деятельности по выработке и реализации решений, непосредственно касающихся человека, его положения в обществе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ориентироваться в системе законодательства и нормативных правовых актов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>навыками работы с правовыми актами;</li> <li>навыками анализа различных правовых явлений, юридических фактов, правовых норм и правовых отношений, являющихся объектами профессиональной деятельности.</li> </ul>
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	<b>Тема 1 Тема 2. Тема 4 Тема 5 Тема 6 Тема 7 Тема 10 Тема 12</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>роли, функции и задачи современного государственного и муниципального служащего;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>анализировать состояние социальной среды, в которой реализуются управленческие процессы, ее составляющие и факторы;</li> <li>применять современные социальные технологии для реализации управленческих процессов в обществе и его различных подсистемах;</li> </ul>	навыками целостного подхода к анализу проблем общества; навыками анализа различных правовых явлений, юридических фактов
ПК-14	способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования	<b>Тема 2. Тема 4 Тема 11 Тема 12</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>основное содержание стратегии государства, целенаправленной деятельности по выработке и реализации решений, непосредственно касающихся человека, его положения в обществе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач.</li> </ul>	

**2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Код компетенции	Инструменты, оценивающие сформированность компетенции	Показатель оценивания компетенции	Критерии оценки
ОПК-1 ОПК-2 ПК-14	Доклад в форме презентации	А) компетенция не сформирована В) сформирована частично С) сформирована полностью	Проводится устно с использованием мультимедийных систем, а также с использованием технических средств Время, отведенное на процедуру – 10 - 15 мин. Неявка – 0. Критерии оценки: 1.Соответствие представленной презентации заявленной тематике (1 балл). 2.Качество источников и их количество при подготовке доклада и разработке презентации (1 балл). 3.Владение информацией и способность отвечать на вопросы аудитории (1 балл). 4.Качество самой представленной презентации (1 балл). 5.Оригинальность подхода и всестороннее раскрытие выбранной тематики (1 балл). Максимальная сумма баллов - 5 баллов. Результаты оценочной процедуры представляются обучающимся в срок не позднее 1 недели после проведения процедуры – для текущего контроля. Оценка проставляется в электронный журнал.
ОПК-1 ОПК-2 ПК-14	Участие в деловой игре. Разбор ситуаций	А) компетенция не сформирована В) сформирована частично С) сформирована полностью	Проводится в игровой форме Критерии оценки: 1. Подготовка информации и инструментария по заданной роли (2 балл). 2. Решение поставленной задачи (нахождение компромисса) (2 балл). 3. Этичность поведения и грамотность речи (2 балл). 4. Творческий подход и креативность в подготовке заданной роли (задачи) – бонусные баллы (до 5 баллов). Максимальная сумма баллов - 10 баллов. Результаты оценочной процедуры представляются обучающимся в срок не позднее 1 недели после проведения процедуры – для текущего контроля. Оценка проставляется в электронный журнал.

### **3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### **Примерная тематика докладов в презентационной форме**

1. Современный научный подход: 3 парадигмы принятия управленческих решений.
2. Классическая модель Герберта Саймона принятия решений: достоинства и недостатки модели.
3. Разработка целевых и процессорных технологий принятий управленческих государственных решений.
4. Социально-психологические основы эффективной коммуникации руководителя и подчиненного.
5. Основные управленческие навыки. Правила постановки целей. Делегирование полномочий.
6. Этапы процесса планирования. Календарное планирование: ленточная диаграмма Г. Ганта.
7. Алгоритмические и активизирующие методы при анализе альтернатив управленческих государственных решений.
8. Сущность и содержание управленческого решения как категории менеджмента.
9. Решение как этап процесса менеджмента.
10. Решение как подход к разрешению проблемы.
11. Решение как легализация воздействия управляющей подсистемы на управляющую.
12. Решение как организационный акт
13. Социальное и экономическое содержание управленческого решения.
14. Формальные и неформальные аспекты управленческого решения.
15. Влияние особенностей типологии менеджмента на процессы разработки и принятия управленческих решений на уровнях управления государством, общественным развитием, организацией.
16. Классификации управленческих решений.
17. Использование типологии менеджмента и классификаций управленческих решений в практике управления.

#### **Управленческая ситуация**

##### **Условие:**

При проведении конкурсных торгов на выполнение подрядных работ по федеральным автомобильным дорогам и искусственным сооружениям на них определение победителей осложняется тем, что необходимо учитывать несколько критериев, в частности таких, как общая стоимость работ, условия финансирования, сроки выполнения и обеспечение качества дорожных работ и т. д. Тем не менее победитель конкурсных торгов должен быть определен и выбор должен быть обоснованным. А победитель должен действительно в



наибольшей степени соответствовать требованиям, предъявляемым ему заказчиком.

**Проблема:** Как вы оцениваете ситуацию, когда победитель конкурсных торгов должен быть определен не по одному, а по нескольким критериям? Как, с вашей точки зрения, следовало бы оделять победителя подрядных торгов по федеральным автомобильным дорогам и искусственным сооружениям на них?

### Деловая игра «Я – руководитель»

#### Характеристика проблемной ситуации.

Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником. После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придания ему другого статуса.

Вы назначаетесь начальником этого отдела.

#### Характеристика отдела.

Отдел занимает комнату площадью 120 м<sup>2</sup>, имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних.

У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными.

В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек.

Состав отдела по возрасту и образованию следующий:

10 чел. - в возрасте 32-42 лет имеют высшее и среднеспециальное образование;

5 чел. - со средне специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста;

5 молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина;

4 технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института);

1 – полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной

необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П., который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно, и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать. В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

### **Задание 1.**

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком. Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?

2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?

3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?

4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?

5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку — не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела — 10 мин.

### **Задание 2.**

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться. Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть

застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех. Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, введенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п. Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды. Разработайте план первого рабочего дня. Время на подготовку — не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями — 10 мин.

### **Задание 3.**

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.

2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.

3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.

4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.

5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.

6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.

7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.

8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

Время на подготовку — не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях — 10 мин. Критериями оценки команд (претендентов) являются: • глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений; • обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей; • активность группы поддержки (команды претендента); • корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы; • соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.

### **Примерные тестовые вопросы контроля знаний**

#### **Тест 1**

1. Основателем и основным разработчиком идей научного управления является:

- а) Анри Файоль
- б) Фредерик Тейлор
- в) Абрахам Маслоу
- г) Генри Форд
- д) Том Питерс
- е) Питер Друкер

2. Основными функциями управления являются:

- а) планирование и организация
- б) мотивация
- в) ответ «а» и «б»
- г) контроль
- д) ответ «а», «б», «г»
- е) ответ «б» и «г»

3. Лицо, принимающее решение несет ответственность за:

- а) «непродуманные» решения.
- б) «моральные» решения.
- в) решения, принятые в условиях неопределенности и риска.
- г) за все принимаемые им решения.

4. Цель управленческого решения заключается в:

а) принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.

б) принятии верного управленческого решения.

в) достижение поставленных перед организацией целей.

г) удовлетворении потребностей сотрудников.

5. Лицо, принимающее решение:

а) должно обладать профессиональными знаниями и навыками.

б) должно иметь высшее образование.

в) быть хорошим психологом.

г) быть ответственным человеком.

6. Действенным инструментом государственной власти является:

а) система органов государства.

б) нормативный акт.

в) система судебной власти

г) все ответы верны.

7. Компетентность руководителя в первую очередь определяется:

а) количеством управленческих решений

б) качеством управленческих решений

в) эффективностью управленческих решений

г) умением реализовать принятые решения

д) ответ «в» и «г»

8. Структура Государственного управления в РФ состоит из:

а) законодательной власти

б) исполнительной власти

в) судебной власти

г) все ответы верны

9. Федеральное собрание РФ - это:

а) исполнительный орган России.

б) высший законодательный орган России.

в) судебный орган России.

г) все ответы верны

10. Закон, обладающий наивысшей юридической силой на всей территории России – это:

а) Конституция России

б) Трудовой кодекс

в) Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ "Об образовании в Российской Федерации"

г) все ответы верны

10 Иерархия элементов - это их расположение в порядке:

- а) следования.
- б) подчиненности.
- в) значимости.
- г) нет верного ответа

11. Иерархическая структура нормативных правовых актов:

а)

1. Конституция РФ
2. Федеральные Конституционные законы
3. Федеральные законы
4. Акты Президента
5. Акты Правительства
6. Ведомственные Акты
7. Корпоративные акты

б)

1. Федеральные законы
2. Федеральные Конституционные законы
3. Конституция РФ
4. Акты Правительства
5. Акты Президента
6. Ведомственные Акты
7. Корпоративные акты

в)

1. Акты Президента
2. Конституция РФ
3. Федеральные Конституционные законы
4. Федеральные законы
5. Акты Правительства
6. Ведомственные Акты
7. Корпоративные акты

12. 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.

13. На чем основывается принятие управленческого решения:

- а) интуиция.
- б) суждение.
- в) рациональность.

- г) профессионализм.
- д) все ответы верны.

14. Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это:

- а) решение, основанное на суждении.
- б) интуитивное решение.
- в) рациональное решение.
- г) профессиональное решение.

15. Решения, тщательно оцененные менеджером, рассмотрены все альтернативные варианты – это:

- а) рискованные решения.
- б) импульсивные решения.
- в) осторожные решения.
- г) профессиональные решения.

16. От каких показателей зависит процесс разработки и принятия управленческого решения:

- а) специфики деятельности организации.
- б) организационной структурой.
- в) внешней среды.
- г) все ответы верны.

17. Так как разработка управленческих решений связана с длительностью, сложностью, наличием целого ряда самостоятельных этапов, то принятие УР называется:

- а) деятельностью
- б) целью
- в) процессом
- г) этапом
- д) системой
- е) моделью

18. Применение какого метода в ситуационном анализе происходит в два этапа: на первом происходит генерирование идей, а на втором обсуждение выявленных идей, их оценка и выработка коллективной точки зрения:

- а) методе «мозговой атаки»
- б) метода двухтурового анкетирования
- в) метода факторного анализа
- г) метода многомерного шкалирования
- д) ответ «в» и «г»
- е) нет правильного ответа

19. Законодательный акт, содержащий систематизированные нормы какой-либо отрасли права – это:

- а) Федеральные Конституционные законы
- б) Кодекс
- в) Акты Правительства
- г) все варианты верны

20. Функции и полномочия Федерального собрания распределены между

- а) Государственной Думой и Советом Федерации
- б) Государственной Думой и Правительством
- в) Правительством и Советом Федерации
- г) все ответы верны

## Тест 2

21. Решение-это:

- а) выбор альтернативы.
- б) результат выбора из нескольких возможных вариантов.
- в) выбор альтернативы руководителем.
- г) все варианты верны.

22. При рассмотрении принятых Государственной Думой законов, Совет Федерации НЕ имеет право:

- а) одобрить закон
- б) внести поправки,
- в) отклонить закон
- г) все ответы верны.

23. Согласно Конституции, Российская Федерация состоит из:

- а) 83 субъектов
- б) 89 субъектов
- в) 80 субъектов
- г) 85 субъектов

24. 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.

25. По уровням планирования управленческие решения бывают:

- а) оперативные
- б) тактические
- в) комплексные



- г) стратегические
- д) ответ «а», «б», «в»
- е) ответ «а», «б», «г»

26. По организационному распределению управленческие решения бывают:

- а) оперативные и стратегические
- б) централизованные и децентрализованные
- в) одноразовые и повторяющиеся
- г) регламентирующие и ориентирующие
- д) ответ «в» и «г»
- е) нет правильного ответа

27. Автором классической 3-х этапной модели принятия решений является:

- а) Анри Файоль
- б) Герберт Саймон
- в) Уинслоу Тейлор
- г) Элтон Мэйо

28. На каком этапе разработки управленческого решения прогнозируется развитие ситуации:

- а) Диагностика ситуации.
- б) Разработка прогноза развития ситуации.
- в) Анализ ситуации.
- г) Определение целей.

29. Какой из методов генерирования альтернативных вариантов управленческих решений основан на предоставлении каждому участнику группы права высказывать самые различные идеи по поводу вариантов решения проблемы вне зависимости от их обоснованности, осуществимости и логичности:

- а) Метод «мозговой атаки».
- б) Метод аналогов.
- в) Метод генерирования.
- г) Метод «Делфи».

30. Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации способствует:

- а) Принятию более эффективных решений.
- б) Принятию более надежных решений.
- в) Принятию своевременных решений.
- г) Принятию качественных решений.

31. Какая из причин наиболее часто приводит к возникновению неопределенности при разработке управленческих решений в организации:

- а) Отсутствие полного объема необходимой информации
- б) Многообразие альтернативных вариантов
- в) Отсутствие полной и достоверной информации
- г) Нет верного ответа

32. Преимущество использования коллективных экспертиз:

а) Разносторонняя оценка и аргументированность разрабатываемого управленческого решения.

б) Возможность сопоставления различных точек зрения на разрабатываемое управленческое решение.

в) Детальный анализ ситуации.

г) Все варианты верны

33. Систему от набора элементов отличает

а) Состав элементов

б) Иерархия элементов

в) Связи между элементами

г) Все варианты верны

34. Законодательный акт, содержащий систематизированные нормы какой-либо отрасли права – это:

а) Федеральные Конституционные законы

б) Кодекс

в) Акты Правительства

г) все варианты верны

35. Контроль над исполнением государственных решений технологически включает:

а) Четыре основные фазы (1) учет достигнутых результатов; 2) сравнение этих результатов с поставленными в управленческих актах целями; 3) оценку уровня решения актуальной социальной проблемы; 4) корректировку и оптимизацию дальнейшей управленческой деятельности)

б) Две основные фазы (1) оценку уровня решения актуальной социальной проблемы; 2) корректировку и оптимизацию дальнейшей управленческой деятельности)

в) Нет верных вариантов

г) Оба варианта верны

36. Уровни контроля исполнения государственных решений:

а) Государственный и общественный (гражданский)

б) Общественный

в) Государственный

г) Нет верного ответа

37. По организационному распределению управленческие решения бывают:

- а) оперативные и стратегические
- б) централизованные и децентрализованные
- в) одноразовые и повторяющиеся
- г) регламентирующие и ориентирующие
- д) ответ «в» и «г»
- е) нет правильного ответа

38. Применение какого метода в ситуационном анализе происходит в два этапа: на первом происходит генерирование идей, а на втором обсуждение выявленных идей, их оценка и выработка коллективной точки зрения:

- а) методе «мозговой атаки»
- б) метода двухтурового анкетирования
- в) метода факторного анализа
- г) метода многомерного шкалирования

39. 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.

40. Палаты могут собираться совместно только в трех установленных Конституцией РФ случаях:

- а) для заслушивания посланий президента РФ;
- б) для заслушивания посланий Конституционного Суда РФ;
- в) для заслушивания выступлений руководителей иностранных государств.
- г) все варианты верны

#### 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Формой контроля знаний по дисциплине «Принятие и исполнение государственных решений» являются две текущие аттестации в виде тестов и одна промежуточная аттестация в виде экзамена в устной форме.

Неделя текущего контроля	Вид оценочного средства	Код компетенций, оценивающий знания, умения, навыки	Содержание оценочного средства	Требования к выполнению	Срок сдачи (неделя семестра)	Критерии оценки по содержанию и качеству с указанием баллов
7-8	тестирование	ОПК-1 ОПК-2 ПК-14	20 вопросов	Компьютерное тестирование; время отведенное на процедуру - 30 минут	Результаты тестирования предоставляются в день проведения процедуры	Критерии оценки определяются процентным соотношением. Не явка - 0 Удовлетворительно - от 51% правильных ответов. Хорошо - от 70%. Отлично – от 90%.
15-16	тестирование	ОПК-1 ОПК-2 ПК-14	20 вопросов	Компьютерное тестирование; время отведенное на процедуру – 30 минут	Результаты тестирования предоставляются в день проведения процедуры	Критерии оценки определяются процентным соотношением. Не явка - 0 Удовлетворительно - от 51% правильных ответов. Хорошо - от 70%. Отлично – от 90%. Максимальная оценка – 5 баллов.
Согласно графика учебного процесса	экзамен	ОПК-1 ОПК-2 ПК-14	3 вопроса	Экзамен проводится в устной форме, путем ответов на вопросы. Время отведенное на подготовку студента – 40 минут, время для ответов по экзаменационному билету – 20 минут.	Результаты предоставляются в день сдачи экзамена	Критерии оценки: <b>«Неудовлетворительно»:</b> • отсутствуют основные знания по темам дисциплин; • не знает основных понятий предмета; • не работал на семинарских занятиях; не ответил на вопросы по билету. <b>«Удовлетворительно»:</b> • демонстрирует слабые знания по темам дисциплин; • частично знает основные понятия предмета; • не умеет использовать и применять полученные знания на практике;

					<ul style="list-style-type: none"> <li>• ответил на вопросы по билету частично.</li> <li><b>«Хорошо»:</b></li> <li>• знание основных понятий предмета;</li> <li>• умение использовать и применять полученные знания на практике;</li> <li>• работа на семинарских занятиях;</li> <li>• ответ на вопросы билета,</li> <li>• не ответил на дополнительные вопросы.</li> <li><b>«Отлично»:</b></li> <li>• знает основные понятия предмета;</li> <li>• умеет использовать и применять полученные знания на практике;</li> <li>• работал на семинарских занятиях;</li> <li>• отлично ответил на вопросы билета и дополнительные вопросы.</li> </ul>
--	--	--	--	--	--

### **Примерный перечень вопросов к экзамену**

1. Общая методология разработки управленческих государственных решений. Схема и этапы разработки.
2. Решение, государственное решение, управленческое решение. Отличия и признаки управленческого государственного решения. УР как процесс и явление.
3. Понятия Управленческого Решения и ЛПР. Признаки управленческого решения.
4. Творческий характер управленческих решений: интуитивный и рациональный подходы.
5. Сущностные характеристики управленческого государственного решения и ЛПР.
6. Формы разработки управленческих государственных решений.
7. Признаки управленческого государственного решения. Отличия от обычного решения. ЛПР. Формы реализации УР.
8. Понятия проблемы, проблемной ситуации. Формулирование, оценка, обоснование проблемы. Построение алгоритма (декомпозиция проблемы). Классификация проблем.
9. Проблема, проблемная ситуация. Стадии жизненного цикла проблемы: зарождение, развитие, стабилизация. Пояснить понятия упреждающего проактивного управления, запаздывающего реактивного управления. Классификация проблем.
10. Понятия проблемы, проблемной ситуации. Табличные и графические способы представления проблем: дерево проблем.

11. Формулирование проблемы, проблемной ситуации. Табличные и графические способы представления проблем: диаграмма Ишикавы.
12. Сформулировать парадигмы принятия решений. Понятия УР и ЛПР.
13. 3-я современная парадигма принятия решений. Особенности и отличия от других парадигм.
14. Классическая 3-х этапная модель Г. Саймона принятия решений. Достоинства и недостатки модели.
15. 6-ти этапная модель Г. Саймона принятия решений. Достоинства и недостатки модели.
16. 8-ми этапная циклическая модель принятий решений. Достоинства и недостатки модели.
17. Общая 12-ти этапная модель принятия решений.
18. 3 подхода к управлению: процессный, системный, ситуационный. Понятие и признаки управленческого государственного решения.
19. Общие функции управления в органах ГиМУ. Выделить и пояснить основные и вспомогательные функции управления.
20. Области управленческих государственных решений. График непредсказуемости результатов решений.
21. Сущности управленческих решений в органах ГиМУ: социальная, экономическая, организационная, правовая, технологическая. Глобальная цель управления.
22. Системный подход к управленческим государственным решениям. Понятия системы, целостности. Пояснить на схеме.
23. Системный подход к управленческим государственным решениям. Варианты отношений целей к миссии управляемой системы. Синергия и эмерджентность.
24. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Общая структура коммуникации.
25. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Структура коммуникации по типам темперамента.
26. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Вербальные и невербальные каналы передачи информации.
27. Целевая ориентация управленческих государственных решений в органах ГиМУ. Понятие целевых и процессорных технологий.
28. Методика постановки целей SMART. Пояснить каждый принцип.
29. Понятие целевых и процессорных технологий в органах ГиМУ. Пояснить свойства целей: суперзависимость, иерархия, обратное преобразование, недостижимость абсолютных значений.
30. Целевые технологии в органах ГиМУ. Типы ситуаций между руководителем и подчиненным в процессе РУР.
31. Инициативно-целевая технология ПРУР в органах ГиМУ. Особенности, отличие от других технологий.
32. Программно-целевая технология ПРУР в органах ГиМУ. Особенности, отличие от других технологий.

33. Регламентная технология ПРУР в органах ГиМУ. Особенности, отличие от других технологий. Привести примеры.

34. Процессорные технологии в органах ГиМУ: по результатам, на базе потребностей и интересов, путем постоянных проверок и указаний, в исключительных случаях, на базе искусственного интеллекта, на базе активизации деятельности персонала.

35. ПГУР в условиях неопределенности и риска. Зависимость риска от неопределенностей. Причины. Основные типы ошибок. Классификация рисков.

36. ПГУР в условиях неопределенности и риска. Методы уменьшения неопределенности и риска при разработке ГУР. Страхование рисков.

37. Анализ внешней среды в органах ГиМУ. Ближнее и дальнее окружение. Особенности элементов. Свойства внешней среды.

38. Анализ внешней среды. SWOT-анализ.

39. Основные управленческие навыки. Правила постановки целей. Делегирование полномочий.

40. Этапы процесса планирования. Календарное планирование: ленточная диаграмма Г. Ганта, критический путь.

41. Планирование как 8-ми этапный процесс. Пояснить связь со схемой РУР.

42. Алгоритмические и активизирующие методы при анализе альтернатив УР. Пояснить любой один из следующих методов: аналитический, статистический, матричный, метод оптимизации, мозговой штурм, 6-5-3, теоретико-игровой, наставничества, работы с внешними консультантами.

43. Экспертные и эвристические методы при анализе альтернатив УР. Пояснить любой один из следующих методов: индивидуальный, групповой, метод Дельфи, эволюционного моделирования, атаки разносом, синектики, фокальных объектов, морфологического анализа.

44. Анализ альтернатив УР в органах ГиМУ. Метод сценариев и дерева решений.

45. Основные управленческие навыки руководителя. Правила постановки целей. Проведение совещаний. Модерация.

46. Понятие супероптимального (сильного) решения в процессе разработки УР.

47. Модели руководства в процессе разработки и реализации УР: американский, немецкий, японский подходы.

48. Контроль и ответственность при реализации управленческих государственных решений в органах ГиМУ.

49. Условия и факторы, определяющие качество и эффективность управленческих государственных решений в органах ГиМУ. Причины некачественной реализации УР.

50. Четыре признака оценки информации: объем, достоверность, насыщенность, ценность.

51. Сущность и роль государственной политики в системе государственного управления.

52. Теоретические подходы к изучению государственной политики.

53. Модели разработки государственной политики.
54. Виды государственной политики.
55. Уровни государственной политики.
56. Место и роль управленческих решений в процессе государственного управления.
57. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
58. Условия реализации государственных управленческих решений.
59. Характеристика процесса разработки государственной политики.
60. Учет влияния факторов внешней и внутренней среды, ретроспективы и перспективы в процессе разработки государственной политики..
61. Механизм принятия политических решений в государственном управлении Российской Федерации.
62. Механизм реализации государственной политики.
63. Участники процесса реализации государственной политики.
64. Классификация государственных управленческих решений.
65. Общая характеристика целевых комплексных программ.
66. Сущность и функции государственных управленческих решений.
67. Виды государственных управленческих решений.
68. Свойства государственных управленческих решений.
69. Формы государственно-управленческих решений.
70. Процесс разработки государственных решений: организация и этапы.
71. Приемы разработки и выбора управленческих решений.
72. Документооборот в системе государственного управления.
73. Организация процесса разработки управленческого решения.
74. Методология разработки управленческого решения
75. Основные требования системного (комплексного) подхода к разработке и реализации управленческих решений.
76. Процедура принятия управленческих решений на различных уровнях государственного и муниципального управления.
77. Специфика разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
78. Функции аналитических служб государственных и муниципальных органов по обеспечению разработки управленческих решений.
79. Задачи организации исполнения государственных решений.
80. Оценка эффективности реализации управленческих решений.





Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
Московской области

**ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

**ИНСТИТУТ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА  
И ИНЖЕНЕРНОГО БИЗНЕСА**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ  
«ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ (МОДУЛЬ):  
ПРИНЯТИЕ И ИСПОЛНЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ»**

**(Приложение 2 к рабочей программе)**

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

**Профиль: Государственная и муниципальная служба**

**Квалификация (степень) выпускника: бакалавр**

**Форма обучения: очная, заочная**

Королев  
2020

## 1. Общие положения

**Целями** освоения дисциплины «Принятие и исполнение государственных решений» являются:

- дать знание теории и практических аспектов процесса разработки, планирования, принятия и исполнения управленческих государственных решений (УГР), организации их эффективной реализации и контроля в системе государственной службы.
- подготовить высококвалифицированных специалистов широкого профиля, умеющих разрабатывать и реализовывать управленческие государственные решения на основе применения современных моделей управления и принятия решений;
- научить будущих государственных и муниципальных служащих основам теории принятия управленческих решений, методам диагностики и анализа проблемных ситуаций, базирующихся на теории и практике оптимального управления и теории систем.

**Задачи** изучения дисциплины «Принятие и исполнение государственных решений»:

- дать знания технологий разработки, принятия и реализации качественного управленческого решения;
- научить применению технологий разработки и реализации управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска; анализу управленческих решений и выбору наилучшей альтернативы; применению методических вопросов разработки управленческого решения при помощи проигрывания конкретных ситуаций и решения практических задач.

## 2. Указания по проведению семинарских занятий

Основные теоретические положения учебной дисциплины излагаются преподавателем на лекциях. В процессе проведения семинарских и практических занятий происходит закрепление полученных знаний в процессе деловых игр, мозговых штурмов, разбора ситуаций, участия в групповой дискуссии.

Для эффективного достижения целей обучения процесс изучения материала курса предполагает достаточно интенсивную работу не только на лекциях и практических занятиях, но и с различными информационными ресурсами в сети Интернет.

На дневном отделении в качестве основных элементов учебного процесса выступают лекции, а также семинары и практические занятия.

При проведении **лекционного занятия** может быть использована комбинация нескольких видов лекций в зависимости от рассматриваемого вопроса:

- *лекция-визуализация* учит слушателей преобразовывать устную и письменную информацию в визуальную форму, что формирует у них профессиональное мышление за счет систематизации и выделения наиболее значимых, существенных элементов содержания обучения. Этот процесс визуализации является свертыванием мыслительных содержаний, включая разные виды информации, в наглядный образ; будучи воспринят, этот образ, может быть, развернут и служить опорой для мыслительных и практических действий. Данный вид лекции может быть использован при рассмотрении любой темы дисциплины;

- *лекция-беседа* предполагает непосредственный контакт преподавателя с аудиторией. К участию в лекции-беседе можно привлечь различными приемами, так, например, задавая слушателям вопросы в начале лекции и по ее ходу. При этом вопросы могут быть информационного и проблемного характера, для выяснения мнений и уровня осведомленности по рассматриваемой теме, степени их готовности к восприятию последующего материала. Вопросы адресуются всей аудитории. Слушатели отвечают с мест. Если преподаватель замечает, что кто-то из обучаемых не участвует в ходе беседы, то вопрос можно адресовать лично тому слушателю, или спросить его мнение по обсуждаемой проблеме. Для экономии времени вопросы рекомендуется формулировать так, чтобы на них можно было давать однозначные ответы. С учетом разногласий или единодушия в ответах преподаватель строит свои дальнейшие рассуждения, имея при этом возможность, наиболее доказательно изложить очередное понятие лекционного материала. Данный вид лекции должен также присутствовать при рассмотрении каждой темы, предусмотренной данной программой.
- *Лекция с разбором конкретных ситуаций.* Данная лекция по форме похожа на лекцию-дискуссию, однако, на обсуждение преподаватель ставит не вопросы, а конкретную ситуацию. Данный вид лекции целесообразно использовать при изучении 3, 4, 5 и 6 темы, когда излагаемый материал необходимо продемонстрировать на конкретном примере.

Самостоятельная работа студента при изучении курса, представляет собой:

- проработку материалов лекций;
- чтение рекомендованной учебной литературы;
- чтение и проработка рекомендованных первоисточников;
- поиск и анализ материалов периодической печати;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов;
- подготовка к семинарским и практическим занятиям по перечню вопросов, предусмотренных программой;
- подготовка и выполнение контрольной работы (на 5 семестре) и курсовой работы (на 6 семестре);
- подготовка к текущему контролю знаний;
- подготовка к зачету (на 5 семестре) и экзамену (на 6 семестре).

**Семинар** предназначен для углубленного изучения дисциплины, овладения методологией научного познания. Главная цель семинарских занятий – обеспечить студентам возможность овладеть навыками и умениями использования теоретического знания применительно к особенностям изучаемой дисциплины.

На семинарах решаются следующие педагогические задачи:

- ✓ закрепление, углубление и расширение знаний учебной дисциплины;
- ✓ обучение студентов практическим приемам и методам анализа теоретических положений и концепций учебной дисциплины;
- ✓ изучение и анализ литературных источников по конкретной теме учебной дисциплины.
- ✓ При изучении дисциплины «Основы управления персоналом» могут быть использованы следующие формы семинарских занятий:
- ✓ развернутая беседа. При проведении такой формы занятия студенты информируются заранее. Вопросы семинарского занятия делятся на несколько

подвопросов. Проводится при наличии многообразия точек зрения специалистов по указанной теме. Предполагает небольшие доклады студентов с последующим обсуждением участниками семинара.

✓ семинар дискуссия (диспут) – обсуждение вопросов большого социального значения, или вопросов, которые наиболее заинтересовали студентов.

На семинарских занятиях выполняются следующие виды работ:

**Фронтальный устный опрос**, т.е. опрос большинства всех присутствующих на занятиях студентов группы по всем пройденным аспектам темы. При этом за каждый правильный ответ на поставленный вопрос студент получает 1 балл.

**Миниконтрольная работа** – может быть использована вместо фронтального устного опроса. Данный вид работ позволяет студентам закрепить пройденные понятия и помогает студентам и преподавателю оценить степень освоения темы. Каждый вариант миниконтрольной работы состоит из нескольких вопросов (от 5 до 10 вопросов). При ответе на вопросы студенты должны продемонстрировать уровень знания теоретических понятий и формальных моделей. За каждый правильный ответ студент получает 1 балл.

Доклады – подготовка и презентация доклада направлена на развитие нескольких навыков. Во-первых, доклады, сделанные студентами на семинарских занятиях, позволяют дополнить лекционный материал и дают возможность преподавателю оценить умения студентов самостоятельно работать с учебным и научным материалом. Во-вторых, подготовка доклада осуществляется в группах по 2-3 человека (1-2 докладчика и 1 оппонент), причем оценки докладчики получают одинаковые, что способствует развитию навыков совместной работы и повышает ответственность за общий результат. В-третьих, в ходе доклада студенты делают также powerpoint презентацию, что является необходимым навыком для представления своей работы. И, наконец, обсуждение доклада в группе, с участием докладчиков, оппонента и остальной части аудитории, развивает навыки обсуждения научных результатов. Докладчики и оппоненты готовят выступление на семинаре (10 минут для докладчиков, 5 минут для оппонента), письменную часть доклада (4 страницы для докладчиков, 1,5 страницы для оппонента), и докладчики также готовят powerpoint презентацию на 6-8 слайдов (оппонент может подготовить презентацию). В устной части доклада докладчик должен передать позицию автора и уметь аргументировано объяснять цели автора, методы, которые он использует, полученные автором в статье результаты. Поскольку ограничения по времени достаточно строгие, докладчик должен хорошо понимать статью и не должен пересказывать ее близко к тексту. Если задача докладчика – объяснить статью, то задача оппонента – акцентировать внимание на проблемных местах статьи. Также оппонент готовит вопросы докладчикам и аудитории, на которых строится обсуждение статьи. Оппонент организует обсуждение самостоятельно, семинарист помогает в случае, если ему не удастся модерировать дискуссию. Ответы докладчиков и слушателей на вопросы учитываются при выставлении оценки докладчикам и оппоненту.

Студентам выставляется отдельно оценка за работу на семинаре – устную презентацию статьи и организацию дискуссии, и отдельно оценка за письменные работы. На основе средневзвешенной величины выставляется итоговая оценка за доклад.

В оценке устной части доклада учитывается способность студентов наглядно представить материал на слайдах, способность уложиться в отведенное время, адекватность раскрытия цели статьи и позиции автора, соответствие подобранного

кейса теории рассматриваемой в статье, ответы на вопросы оппонента как самих докладчиков, так и аудитории.

В оценке устной части оппонирования учитывается способность оппонента выделить слабые места в статье, умение организовать дискуссию, способность задать понятный вопрос по существу.

При оценивании письменной версии доклада акцент делается на умение раскрыть основную идею статьи в краткой форме (предполагается, что работа не должна превышать 4 страниц), на логичность повествования, на обоснованность сделанных утверждений. За пересказ или дословный перевод статьи ставится оценка 0 баллов.

При оценивании письменной версии оппонирования основной акцент делается на способность выделить в статье наиболее сомнительные места и способность обосновать свою точку зрения, почему те или иные утверждения автора статьи являются спорными.

## **2.1. План семинарских занятий**

### **Семинар 1.**

**Предназначение дисциплины, понятие государственного решения, общая методология разработки управленческих решений в системе ГиМУ – 2ч.**

*Вопросы для обсуждения*

1. Понятие и функции управленческого государственного решения
2. Управленческая проблема, сущность и диагностика проблемы
3. Требования к управленческому решению
4. Типология управленческих государственных решений
5. Особенности разработки и принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении
6. Уровни и подходы к принятию управленческого решения в организации
7. Что включает общая методология разработки управленческого государственного решения;
8. В чем проявляется функция мышления при разработке управленческого решения;
9. Сущность и содержание типового алгоритма разработки управленческого государственного решения;

**Принципы и основные этапы разработки управленческих государственных решений**

*Вопросы для обсуждения*

1. Перечислите основные принципы разработки управленческих решений в органах ГиМУ;
2. Можно ли при разработке управленческого решения ограничиваться только анализом количественной информации;
3. Назовите основные этапы разработки и реализации управленческого решения в органах ГиМУ;
4. Какой подход находит наибольшее использование при разработке и реализации управленческого решения;
5. Назовите методы получения информации о ситуации принятия управленческого решения;

6. В чем отличие коллективного принятия решений от коллективной экспертизы.

### **Семинар 2.**

**Сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих – 2ч.**

*Вопросы для обсуждения*

1. Охарактеризуйте основные этапы процесса планирования;
2. Назовите компоненты плана;
3. Что понимается под принципом SMART;
4. В каких случаях целесообразно использовать диаграмму Ганта;
5. Дайте определения и раскройте экономическое содержание основных элементов сетевого графика;
6. Перечислите временные параметры сетевого графика и объясните их экономическое содержание;
7. Что характеризует длина критического пути;

### **Семинар 3.**

**Методы и технологии разработки управленческих государственных решений в условиях неопределенности и риска – 2ч.**

*Вопросы для обсуждения*

- Дайте определение понятию неопределенности и управленческого риска;
2. Перечислите составляющие и источники рисков в управлении;
  3. Перечислите составляющие и условия неопределенности;
  4. Охарактеризуйте источники индивидуального риска;
  5. Охарактеризуйте источники ситуационного риска;
  6. Методы принятия управленческих решений в условиях неопределенности;
  7. Технология разработки управленческих решений в условиях неопределенности;
  8. Технология разработки управленческих решений в условиях риска;

### **Семинар 4.**

**Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации – 2ч.**

*Вопросы для обсуждения*

1. Приведите классификацию факторов внешней и внутренней среды;
2. Дайте определение понятию внешней среды;
3. Какова целевая направленность анализа внешней среды;
4. Каково содержание основных этапов анализа внешней среды;
5. Воздействие факторов внешней среды на функционирование предприятия;
6. Перечислите элементы внутренней среды организации;
7. Изложите сущность и содержание SWOT-анализа;
8. Изложите сущность и содержание PEST-анализа;

### **Семинар 5, 6.**

**Методологические основы системного анализа при разработке управленческих государственных решений – 2ч.**

*Вопросы для обсуждения*

1. Назовите основные понятия системного анализа;

2. Изложите принципы и задачи системного анализа;
3. Дайте характеристику общей теории систем и системного анализа;
4. Каковы принципы и структура системного анализа;
5. Охарактеризуйте организационную систему с управлением.

### **Сущность и содержание процесса разработки стратегических государственных решений в органах ГиМУ – 2ч.**

#### *Вопросы для обсуждения*

1. В чем заключается сущность и содержание стратегического управления;
2. Охарактеризуйте основные принципы стратегического государственного управления;
3. Охарактеризуйте технологии разработки стратегии управления;
4. В чем заключается сущность и содержание сценарного моделирования при разработке стратегических решений;
5. Охарактеризуйте технологии оценки эффективности стратегических государственных решений;

### **Зарубежный опыт организации контроля исполнения управленческих государственных решений, система ответственности**

#### *Вопросы для обсуждения*

- В чем заключается сущность и каковы виды ответственности;
2. Охарактеризуйте регламентное управление и разделение ответственности;
  3. В чем заключается нравственная ответственность руководителя при разработке управленческих государственных решений;
  4. Каковы основные черты разработки и принятия управленческого решения в США;
  5. Изложите особенности японских методов разработки управленческого решения;
  6. Каковы основные черты разработки управленческого решения в странах Западной Европы.

### **Технологии оценки качества и эффективности исполнения управленческих государственных решений**

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Дайте определения понятиям качества и эффективности управленческих государственных решений;
2. Охарактеризуйте методы оценки эффективности управленческих решений;
3. Каковы особенности оценки качества и эффективности государственных решений;
4. Приведите примеры расчета эффективности государственных решений;
5. Охарактеризуйте многокритериальные оценки, требования к системам критериев;
6. Дайте характеристику количественным и качественным экспертным оценкам.

### **Семинар 7.**

### **Социально-психологические основы подготовки и исполнения управленческих государственных решений – 2ч.**

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Какова роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческого государственного решения в органах ГиМУ;
2. Приведите примеры организационных и социально-психологических факторов, влияющих на подготовку и реализацию управленческих государственных решений;
3. Какова роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения;
4. Какие существуют особенности во взаимоотношениях руководителя и подчиненного, приведите основные факторы мотивации подчиненных.
5. Охарактеризуйте социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации управленческого государственного решения.

### **Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих государственных решений в органах ГиМУ**

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Охарактеризуйте роль информации как исходной категории информационно-аналитической деятельности;
2. Дайте характеристику внутриорганизационной информации в контексте принятия управленческих государственных решений;
3. Охарактеризуйте внутреннюю систему информации и ее издержек при принятии управленческого государственного решения;
4. Какова информационная структура управленческого государственного решения;
5. Охарактеризуйте проблемы управленческой информации на рынке.

### **Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе разработки управленческих государственных решений**

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Власть и организационная иерархия как средства принятия управленческих государственных решений;
2. Поясните основные принципы эффективного делегирования полномочий подчиненным;
3. Поясните создание матрицы по распределению ключевых показателей эффективности (KPI) для оптимизации процесса управления
4. Каковы социально-психологические особенности выбора оптимального управленческого государственного решения в органах ГиМУ.

## **2.2. Указания по проведению практических занятий**

На практических занятиях происходит закрепление полученных знаний в процессе разбора конкретных ситуаций, участия студентов в деловых играх.

### **Пример практических занятий**

#### **Управленческая ситуация**

При проведении конкурсных торгов на выполнение подрядных работ по федеральным автомобильным дорогам и искусственным сооружениям на них



определение победителей осложняется тем, что необходимо учитывать несколько критериев, в частности таких, как общая стоимость работ, условия финансирования, сроки выполнения и обеспечение качества дорожных работ и т. д.

Тем не менее победитель конкурсных торгов должен быть определен и выбор должен быть обоснованным. Победитель должен действительно в наибольшей степени соответствовать требованиям, предъявляемым ему заказчиком.

***Проблема:***

Как вы оцениваете ситуацию, когда победитель конкурсных торгов должен быть определен не по одному, а по нескольким критериям?

Как, с вашей точки зрения, следовало бы оделять победителя подрядных торгов по федеральным автомобильным дорогам и искусственным сооружениям на них?

**Деловая игра «Я – руководитель»**

**Характеристика проблемной ситуации.**

Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником. После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придания ему другого статуса.

Вы назначаетесь начальником этого отдела.

**Характеристика отдела.**

Отдел занимает комнату площадью 120 м<sup>2</sup>, имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних.

У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными.

В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек.

Состав отдела по возрасту и образованию следующий:

10 чел. - в возрасте 32-42 лет имеют высшее и среднеспециальное образование;

5 чел. - со средне специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста;

5 молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина;

4 технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института);

1 – полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью.

Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П., который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно, и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать. В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

*Задание 1. Задание 2. Задание 3. (выдаются студентам индивидуально)*

Критериями оценки команд (претендентов) являются:

- глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
- обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
- активность группы поддержки (команды претендента);
- корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
- соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.

### 3. Указания по проведению лабораторного практикума

Не предусмотрено учебным планом

### 4. Рекомендации по самостоятельной работе студентов

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Виды СРС
1.	Принципы и основные этапы разработки управленческих государственных решений	<b>Подготовка докладов по темам (с презентацией):</b> ➤ Современный научный подход: 3 парадигмы принятия управленческих решений. ➤ Алгоритмические и активизирующие методы при анализе альтернатив управленческих государственных решений.
2.	Методы календарного планирования и управления при разработке управленческих государственных решений	<b>Подготовка докладов по темам (с презентацией):</b> ➤ Этапы процесса планирования. Календарное планирование: ленточная диаграмма Г. Ганта.
3	Методы и технологии разработки управленческих государственных решений в условиях неопределенности и риска	<b>Подготовка докладов по темам (с презентацией):</b> ➤ Разработка целевых и процессорных технологий принятий управленческих государственных решений.

4	Мониторинг и контроль исполнения управленческих государственных решений	<p><b>Подготовка докладов по темам (с презентацией):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Стандарты серии ISO-9000 как основа повышения качества разработки управленческих решений в муниципальных органах власти.</li> <li>➤ Организация и контроль исполнения управленческих государственных решений.</li> <li>➤ Управленческие государственных решения и ответственность.</li> <li>➤ Оценка эффективности управленческих решений.</li> <li>➤</li> </ul>
5	Зарубежный опыт организации контроля исполнения управленческих государственных решений, система ответственности	<p><b>Подготовка докладов по темам (с презентацией):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Классическая модель Герберта Саймона принятия решений: достоинства и недостатки модели.</li> </ul>
6	Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих государственных решений в органах ГиМУ	<p><b>Подготовка докладов по темам (с презентацией):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Обеспечение социальной эффективности управленческих государственных решений, принимаемых в органах ГиМУ.</li> <li>➤ Роль информации в процессе разработки и принятии управленческих государственных решений.</li> <li>➤ Четыре признака оценки информации: объем, достоверность, насыщенность, ценность.</li> </ul>
7	Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе разработки управленческих государственных решений	<p><b>Подготовка докладов по темам (с презентацией):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Социально-психологические основы эффективной коммуникации руководителя и подчиненного.</li> <li>➤ Основные управленческие навыки. Правила постановки целей. Делегирование полномочий.</li> </ul>

## **5.Указания по выполнению контрольных работ**

### **Общие положения**

Согласно учебному плану освоения дисциплины «Принятие и исполнение государственных решений» студенты по итогам изучения курса должны написать на 5 семестре контрольную работу, которая защищается перед сдачей зачета.

Контрольная работа - это самостоятельное, выполненное под руководством преподавателя, исследование.

При написании контрольной работы студент должен быть знаком с широким кругом как общей, так и специальной литературы по теме, уметь анализировать различные точки зрения ученых-экономистов по теме и представлять свое мнение по рассматриваемой проблеме, делать соответствующие выводы и предложения.

В настоящих методических рекомендациях приведены цель и задачи, порядок выполнения и защиты, а также примерная тематика, структура и титульный лист контрольной работы.

### **Цель и задачи контрольной работы**

Выполнение контрольной работы по специальной дисциплине «Принятие и исполнение государственных решений» является составной частью учебного процесса.

Написание контрольной работы преследует следующие цели:

1) развитие у студентов навыков самостоятельной работы с литературными источниками;

2) умение самостоятельно исследовать и анализировать материал по теме;

3) развитие умения четко излагать свои мысли.

Для достижения этих целей необходимо решение следующих задач:

- изучение литературы, справочных и научных источников, включая зарубежные, по теме;
- уточнение основных понятий по изучаемой проблеме;
- определение объекта и предмета исследования;
- представление выводов по результатам теоретического исследования предмета контрольной работы.

### **Примерный перечень тем контрольных работ**

1. Общая методология разработки управленческих государственных решений. Схема и этапы разработки.

2. Решение, государственное решение, управленческое решение. Отличия и признаки управленческого государственного решения. УР как процесс и явление.

3. Понятия Управленческого Решения и ЛПР. Признаки управленческого решения.

4. Творческий характер управленческих решений: интуитивный и рациональный подходы.

5. Сущностные характеристики управленческого государственного решения и ЛПР.

6. Формы разработки управленческих государственных решений.

7. Признаки управленческого государственного решения. Отличия от обычного решения. ЛПР. Формы реализации УР.

8. Понятия проблемы, проблемной ситуации. Формулирование, оценка, обоснование проблемы. Построение алгоритма (декомпозиция проблемы). Классификация проблем.

9. Проблема, проблемная ситуация. Стадии жизненного цикла проблемы: зарождение, развитие, стабилизация. Пояснить понятия упреждающего проактивного управления, запаздывающего реактивного управления. Классификация проблем.

10. Понятия проблемы, проблемной ситуации. Табличные и графические способы представления проблем: дерево проблем.

11. Формулирование проблемы, проблемной ситуации. Табличные и графические способы представления проблем: диаграмма Ишикавы.

12. Сформулировать парадигмы принятия решений. Понятия УР и ЛПР.

13. 3-я современная парадигма принятия решений. Особенности и отличия от других парадигм.

14. Классическая 3-х этапная модель Г. Саймона принятия решений. Достоинства и недостатки модели.

15. 6-ти этапная модель Г. Саймона принятия решений. Достоинства и недостатки модели.

16. 8-ми этапная циклическая модель принятий решений. Достоинства и недостатки модели.

17. Общая 12-ти этапная модель принятия решений.

18. 3 подхода к управлению: процессный, системный, ситуационный. Понятие и признаки управленческого государственного решения.

19. Общие функции управления в органах ГиМУ. Выделить и пояснить основные и вспомогательные функции управления.

20. Области управленческих государственных решений. График непредсказуемости результатов решений.

21. Сущности управленческих решений в органах ГиМУ: социальная, экономическая, организационная, правовая, технологическая. Глобальная цель управления.

22. Системный подход к управленческим государственным решениям. Понятия системы, целостности. Пояснить на схеме.

23. Системный подход к управленческим государственным решениям. Варианты отношений целей к миссии управляемой системы. Синергия и эмерджентность.

24. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Общая структура коммуникации.

25. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Структура коммуникации по типам темперамента.

26. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Вербальные и невербальные каналы передачи информации.

27. Целевая ориентация управленческих государственных решений в органах ГиМУ. Понятие целевых и процессорных технологий.

28. Методика постановки целей SMART. Пояснить каждый принцип.

29. Понятие целевых и процессорных технологий в органах ГиМУ. Пояснить свойства целей: суперзависимость, иерархия, обратное преобразование, недостижимость абсолютных значений.

30. Целевые технологии в органах ГиМУ. Типы ситуаций между руководителем и подчиненным в процессе РУР.

31. Инициативно-целевая технология ПРУР в органах ГиМУ. Особенности, отличие от других технологий.

32. Программно-целевая технология ПРУР в органах ГиМУ. Особенности, отличие от других технологий.

33. Регламентная технология ПРУР в органах ГиМУ. Особенности, отличие от других технологий. Привести примеры.

34. Процессорные технологии в органах ГиМУ: по результатам, на базе потребностей и интересов, путем постоянных проверок и указаний, в исключительных случаях, на базе искусственного интеллекта, на базе активизации деятельности персонала.

35. ПРУР в условиях неопределенности и риска. Зависимость риска от неопределенностей. Причины. Основные типы ошибок. Классификация рисков.

36. ПРУР в условиях неопределенности и риска. Методы уменьшения неопределенности и риска при разработке УР. Страхование рисков.

37. Анализ внешней среды в органах ГиМУ. Ближнее и дальнее окружение. Особенности элементов. Свойства внешней среды.

38. Анализ внешней среды. SWOT-анализ.

39. Основные управленческие навыки. Правила постановки целей. Делегирование полномочий.

40. Этапы процесса планирования. Календарное планирование: ленточная диаграмма Г. Ганта, критический путь.

41. Планирование как 8-ми этапный процесс. Пояснить связь со схемой РУР.

42. Алгоритмические и активизирующие методы при анализе альтернатив УР. Пояснить любой один из следующих методов: аналитический, статистический, матричный, метод оптимизации, мозговой штурм, 6-5-3, теоретико-игровой, наставничества, работы с внешними консультантами.

43. Экспертные и эвристические методы при анализе альтернатив УР. Пояснить любой один из следующих методов: индивидуальный, групповой, метод Дельфи, эволюционного моделирования, атаки разносом, синектики, фокальных объектов, морфологического анализа.

44. Анализ альтернатив УР в органах ГиМУ. Метод сценариев и дерева решений.

45. Основные управленческие навыки руководителя. Правила постановки целей. Проведение совещаний. Модерация.

46. Понятие супероптимального (сильного) решения в процессе разработки УР.

47. Модели руководства в процессе разработки и реализации УР: американский, немецкий, японский подходы.

48. Контроль и ответственность при реализации управленческих государственных решений в органах ГиМУ.

49. Условия и факторы, определяющие качество и эффективность управленческих государственных решений в органах ГиМУ. Причины некачественной реализации УР.

50. Четыре признака оценки информации: объем, достоверность, насыщенность, ценность.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Процесс выполнения контрольной работы и ее защита включает ряд последовательных, логически взаимосвязанных этапов: выбор темы контрольной

работы; подбор необходимых источников и литературы; определение содержания (структуры) контрольной работы; оформление контрольной работы и ее защита.

### **Выбор темы**

Кафедра управления рекомендует примерный перечень тем для написания контрольной работы по наиболее важным проблемам управления персоналом. Тематика контрольных работ периодически пересматривается с учетом актуальности и практической значимости исследуемых проблем для экономики страны.

Студент вправе выбрать любую из приведенных в перечне тем. По согласованию с преподавателем данной дисциплины студент может изменить выбранную тему, а также согласовать иную тему контрольной работы.

Наиболее удачным считается выбор такой темы контрольной работы, которая в наибольшей степени перекликается с предполагаемой темой дипломного проекта.

Важным условием успешной подготовки контрольной работы является предварительное изучение курса «управление персоналом» в целом и особенно исследуемой темы, а также своевременный и наиболее полный подбор источников и литературы.

При выборе темы контрольной работы студент должен исходить, прежде всего, из возможностей собрать необходимый материал для ее написания.

### **Подбор необходимых источников и литературы**

Особое значение в процессе подготовки контрольной работы отводится подбору и изучению экономической литературы и периодических изданий по исследуемой теме. В конце настоящих методических рекомендаций приведен список рекомендуемой литературы, однако ограничиваться только им было бы неправильно.

### **Научные консультации в процессе подготовки контрольной работы**

В процессе выполнения контрольной работы студент может получить научные консультации руководителя (преподавателя по данному курсу). Число таких консультаций строго не регламентировано. Однако, с учетом количества студентов в обучаемых группах, а также объема реальной нагрузки преподавателя, представляются возможными 1-2 консультации.

### **Сроки и порядок сдачи контрольной работы на проверку**

Выполнение контрольной работы представляет собой процесс «нарабатывания опыта» научно-исследовательской работы и подготовки студента к самостоятельному выполнению дипломного проекта (дипломной работы).

Продолжительность выполнения контрольной работы не может быть менее двух недель.

Оформленная и подписанная студентом с указанием даты выполнения контрольная работа в установленный срок представляется для ее проверки.

Окончательный срок сдачи контрольной работы на проверку определяется руководителем.

Целью проверки контрольной работы преподавателем является определение ее соответствия предъявляемым требованиям и степени готовности к защите.

### **Порядок и сроки защиты контрольной работы**

В процессе защиты контрольной работы ее автор в сжатой форме излагает: актуальность темы, цель, задачи, этапы и результаты выполнения. По завершению изложения студентом сущности и результатов выполнения контрольной работы преподаватель уточняет отдельные аспекты вопросами по теме, а после их выяснения - подводятся итоги защиты.

Контрольная работа оценивается - «зачет»/«незачет»

### **Структура и содержание контрольной работы**

Минимальный объем контрольной работы без приложений должен составлять 15 страниц.

Нумерация страниц начинается со страницы – содержание - и производится арабскими цифрами (шрифт 10) в верхней части листа справа. Титульный лист включается в общую нумерацию.

Объем разделов контрольной работы желательно обеспечить в следующем интервале:

- введение (до 10 % объема контрольной работы) – 1,5-2,0 листа;
- основная часть – 12-15 листов;
- заключение – 1-2 листа;
- библиографический список – 1-2 листа;
- приложения к контрольной работе в ее объем не включаются.

Работа должна содержать:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основную часть в соответствии с содержанием;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Для составления продуманного плана (содержания) контрольной работы следует изучить основную литературу по избранной теме и выделить главные вопросы исследуемой проблемы.

При составлении структуры контрольной работы студент может обратиться за консультацией к преподавателю.

Каждый раздел контрольной работы включает конкретный (не повторяющийся более) аспект раскрытия темы.

Во **вводной части** студент должен охарактеризовать экономическое положение страны (2-4 предложений); обосновать актуальность выбранной темы (2-4 предложений); провести краткий обзор научных источников (публикаций, учебников, материалов исследований) ученых, занимающихся исследованием этой темы (3-5 предложений); сформулировать цель контрольной работы и задачи, решаемые в рамках ее реализации (3-5 предложений). Определить предмет и объект работы.



**Основная часть** должна содержать теоретические основы темы, которые включают:

- обязательное подробное раскрытие понятийного аппарата темы; всестороннее рассмотрение сущности, изученности, особенностей, а также трансформации в условиях перехода РФ от административно-командной к рыночной экономике;

- представление зарубежных теоретических разработок по теме исследования (государств-членов СНГ и/или стран с развитой рыночной экономикой);

- отношение автора к изученной и представленной теоретической базе темы, а также его предложения (если таковые имеются);

- обязательное представление выводов по разделу (пункту/части).

При необходимости (целесообразности) основная часть может быть структурирована еще на 2-3 и более подраздела.

**В заключении** делаются обобщающие выводы и дается оценка реального состояния проблемы.

Все части контрольной работы должны быть изложены в строгой логической последовательности и взаимосвязи. Содержание работы целесообразно иллюстрировать таблицами, схемами, рисунками, графиками и т.д.

**Список использованных источников** должен включать не менее 7 наименований. Он составляется в **алфавитном порядке** в следующей последовательности:

- законодательные и нормативные правовые акты располагаются в соответствии с их юридической силой:

- международные законодательные акты;

- Конституция РФ;

- кодексы;

- законы РФ;

- указы Президента РФ;

- акты Правительства РФ;

- акты министерств и ведомств;

- статистические сборники;

- специальная научная отечественная и зарубежная литература (монографии, брошюры, научные статьи и т.п.);

- статистические, инструктивные и отчетные материалы предприятий, организаций и учреждений;

- Интернет-ресурсы.

Библиографическое описание источников информации для оформления списка использованной литературы ведется в соответствии с ГОСТ 7.80-2000 «Библиографическое описание документа. Общие требования и правила составления».

Сведения о книгах (монографии, учебники, справочники и т.п.) должны включать: фамилию и инициалы автора (авторов), название книги, город,

издательство, год издания. При наличии трех и более авторов допускается указывать фамилию и инициалы только первого из них и слова «и др.». Наименование места издания необходимо приводить полностью в именительном падеже, допускается сокращение названия только двух городов – Москва (М) и Санкт-Петербург (СПб).

Например:

Федеральный закон от 19.05.1995 № 82-ФЗ «Об общественных объединениях»//Собрание законодательства Российской Федерации, 1995. - № 21, ст. 1930.

Учебник

Социальная политика. Учебник/ Под общ. Ред. Н.А. Волгина. – 2-е изд. Стереотип – М.: «Экзамен», 2004.- 736 с.

Статья из сборника

Никонова О.В. Роль государства в реализации социальных гарантий в странах с развитой рыночной экономикой.//Актуальные проблемы социальной политики в современной России: итоги десятилетия (1991-2001гг.)./Под общ. Ред. Н.А. Волгина.- М.: Изд-во РАГС, 2003.- С.116-123.

Статья из газеты

Храпылина Л. Труд необходимо вывести из социального тупика. [Текст] // Человек и труд.– 2004.-№4.- С.33-34.

Сведения о статье из периодического издания должны включать: фамилию и инициалы автора, заглавие статьи, наименование издания (журнала), наименование серии, год выпуска, том, номер издания (журнала), страницы, на которых помещена статья.

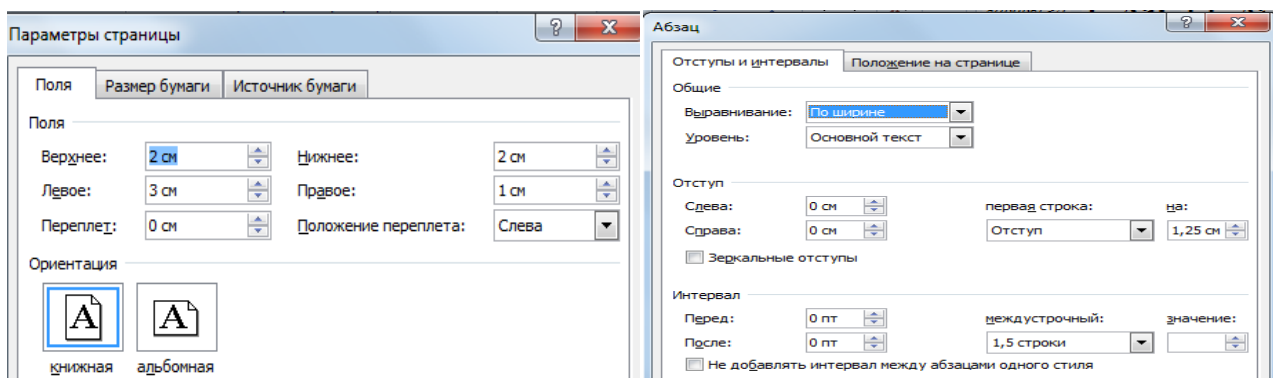
**Приложения** (страницы нумеруются и отражаются в содержании, а в объем контрольной работы не включаются) содержат, как правило, дополнительную информационную базу, пояснения, дополнения и т.д. Приложения служат подтверждением или дополнительным аргументом приведенных в тексте данных или материалов.

## **Объем и порядок оформления контрольной работы**

### **Изложение текстового материала**

Текст контрольной работы должен быть отпечатан на компьютере через полтора межстрочных интервала с использованием шрифта *Times New Roman* 14.

Расстояние от границы листа до текста слева — 30 мм, справа — 10 мм, от верхней и нижней строк текста до границы листа — 20 мм. Абзацы в тексте следует начинать с отступа, равного 1,25 см (рисунок 1).



**Рисунок 1 – Параметры изложения текстового материала**

Контрольная работа должна быть написана грамотным литературным языком. Каждый раздел, параграф выделяется в тексте. При этом разделы начинаются с новой страницы.

На все используемые в работе материалы даются **ссылки на источник**: в тексте после упоминания материала указывается в квадратных скобках номер, под которым он значится в списке использованных источников, и номер страницы, например: [5, с. 42].

Сокращение слов в тексте не допускается, кроме установленных ГОСТ 2.316, ГОСТ Р 21.1101, ГОСТ 7.12. Условные буквенные и графические обозначения должны соответствовать установленным стандартам (ГОСТ 2.105-95). Обозначения единиц физических величин необходимо принимать в соответствии с ГОСТ 8.417, СН 528.

Текст должен быть кратким, четким и не допускать различных толкований. При этом рекомендуется использовать повествовательную форму изложения текста документа, например «применяют», «указывают» и т.п.

### **Оформление таблиц, рисунков и приложений**

Иллюстрации (фотографии, рисунки, схемы, диаграммы, графики и др.) и таблицы служат для наглядного представления в работе характеристик полученных теоретических и (или) экспериментальных данных и выявленных закономерностей. Не допускается одни и те же результаты представлять в виде иллюстрации и таблицы.

Таблицы и рисунки должны иметь названия и порядковую нумерацию. Цифровой материал, как правило, оформляют в виде таблиц.

*Таблицы* применяют для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей. Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным, кратким. Название следует помещать над таблицей (шрифт 14, жирный, без точек). Знак «№» над таблицами не ставится.

Каждая таблица кратко комментируется.

При переносе части таблицы на другие страницы название помещают только над первой частью таблицы.

Цифровой материал, как правило, оформляют в виде таблиц в соответствии с рисунком 2.

Таблица _____ – _____																																
номер	название таблицы																															
шапка таблицы	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="height: 40px;"></th> <th colspan="2" style="height: 40px;"></th> <th colspan="2" style="height: 40px;"></th> </tr> <tr> <th style="width: 20%; height: 20px;"></th> <th style="width: 20%; height: 20px;"></th> <th style="width: 20%; height: 20px;"></th> <th style="width: 20%; height: 20px;"></th> <th style="width: 20%; height: 20px;"></th> <th style="width: 20%; height: 20px;"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> <td style="width: 20%; height: 20px;"></td> </tr> </tbody> </table>																															<p>Заголовки граф</p> <p>подзаголовки</p> <p>строки</p>

**Рисунок 2 – Оформление цифрового материала**

Таблицы, за исключением таблиц приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией.

На все таблицы документа должны быть приведены ссылки в тексте документа, при ссылке следует писать слово «таблица» с указанием ее номера.

Заголовки граф и строк таблицы следует писать с прописной буквы, а подзаголовки граф – со строчной буквы, если они составляют одно предложение с заголовком, или с прописной буквы, если они имеют самостоятельное значение. В конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставят. Заголовки и подзаголовки граф указывают в единственном числе.

Разделять заголовки и подзаголовки боковика и граф диагональными линиями не допускается.

Заголовки граф, как правило, записывают параллельно строкам таблицы. При необходимости допускается перпендикулярное расположение заголовков граф.

Головка таблицы должна быть отделена линией от остальной части таблицы.

Высота строк таблицы должна быть не менее 8 мм.

Таблицу, в зависимости от ее размера, помещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на нее, или на следующей странице, а при необходимости, в приложении к документу.

Допускается помещать таблицу вдоль длинной стороны листа документа (ориентация – альбомная).

Если строки или графы таблицы выходят за формат страницы, ее делят на части, помещая одну часть под другой или рядом, при этом в каждой части таблицы повторяют ее головку и боковик. При делении таблицы на части допускается ее головку или боковик заменять соответственно номером граф и строк. При этом нумеруют арабскими цифрами графы и (или) строки первой части таблицы.

Слово «Таблица» и ее название указывают один раз над первой частью таблицы, над другими частями пишут слова «Продолжение таблицы» с указанием номера (обозначения) таблицы. *Однако желательно таблицы на другую страницу не переносить.* Для этого переносится часть текста после таблицы в текст перед таблицей, а сама таблица при этом перемещается на следующую страницу.

Если все показатели, приведенные в графах таблицы, выражены в одной и той же единице физической величины, то ее обозначение необходимо помещать над таблицей справа, а при делении таблицы на части — над каждой ее частью.

Графу «Номер по порядку» в таблицу включать не допускается. При необходимости порядковые номера показателей указывают в боковике таблицы перед их наименованием.

Повторяющийся в графе таблицы текст, состоящий из одиночных слов, чередующихся с цифрами, допускается заменять кавычками. Если повторяющийся текст состоит из двух и более слов, то при первом повторении его заменяют словами «То же», а далее кавычками. Ставить кавычки вместо повторяющихся цифр, марок, знаков, математических символов не допускается.

**Рисунки** могут быть расположены как по тексту контрольной работы, так и в приложении.

По тексту иллюстрации (чертежи, графики, схемы, компьютерные распечатки, диаграммы, фотоснимки) следует располагать непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице.

Иллюстрации могут быть в компьютерном исполнении, в том числе и цветные.

На все иллюстрации должны быть даны ссылки.

Иллюстрации, за исключением иллюстрации приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Если рисунок один, то он обозначается «Рисунок 1». Слово «рисунок» и его наименование располагают посередине строки. Слово «Рисунок» и наименование помещают после пояснительных данных и располагают следующим образом: Рисунок 1 — Структура управления ООО «Цветочек».

Иллюстрации, таблицы, текст, вспомогательного характера допускается давать в виде **приложений**. Приложение оформляют как продолжение контрольной работы на последующих его листах. В тексте на все приложения должны быть даны ссылки, например: «... в приложении В».

Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения. Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность. Если в работе одно приложение, оно обозначается «Приложение А».

## **6.Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная литература:**

1. Ременников, В.В. Управленческие решения: учебное пособие / В.В. Ременников. - 2-е изд., пере-раб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 143 с. - ISBN 5-238-00943-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL:<http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119002>

### **Дополнительная литература:**

1. Литвак, Б.Г. Государственное управление: лучшие мировые практики / Б.Г. Литвак. - М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2013. - 624 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0090-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252944>

### **Рекомендуемая литература:**

1. Конституция Российской Федерации
2. Трудовой Кодекс РФ (ТК РФ) от 31.12.2001 № 197-ФЗ
3. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ)
4. Гусарова, З.Ф. Анализ материальных, трудовых и накладных расходов для принятия управленческих решений / З.Ф. Гусарова. – М. : Лаборатория книги, 2012. – 120 с. – ISBN 978-5-504-00405-1.
5. Иванова Т. Ю. Теория организации: учебник/ Т. Ю. Иванова. - М.: КНОРУС, 2012. - 432 с.
6. Кузнецов Ю. В. Теория организации: учебник/ Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2012. - 365 с.
7. Латфуллин Г. Р. Теория организации: учебник/ Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. - М.: Юрайт, 2013. - 448 с.
8. Марков А. А. Связи с общественностью в органах власти: учебник/ А. А. Марков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 190 с.
9. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Н.В. Кузнецова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 224 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=491686>
10. Микони, С.В. Теория принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие. — Электрон. дан. — СПб. : Лань, 2015.
11. Подлесных В. И. Теория организации: учебное пособие/ В. И. Подлесных, Н. В. Кузнецов, О. Г. Тихомирова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 304 с.
12. Принятие и исполнение государственных управленческих решений / А.А. Елаев .— Улан-Уде : БУРЯТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ, 2015 .— ISBN 978-5-9793-0737-4.
13. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.

14. Тринин, Ю.Н., Масленченков, Ю.С. Управленческие решения: учебное пособие / Ю.Н. Тронин, Ю.Н., Масленченков, Ю.С. – М. : Юнити-Дана, 2012. – 311 с. – ISBN 5-238-00761-2

15. Смирнов Э. А. Теория организации: учебное пособие/ Э. А. Смирнов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 248 с.

16. Соловьев А.И. Принятие и исполнение государственных решений: Учеб.пособие для студентов вузов/ А.И.Соловьев.-М.:ЗАО Издательство| Аспект Пресс, 2014.-494с.

## **7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **Интернет-ресурсы:**

1. <http://www.minfin.ru> – официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации.
2. <http://www.gov.ru> – сервер органов государственной власти Российской Федерации.
3. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) – Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»
4. <http://planetaedu.ru/vacancies/> – Портал «Планета образования» – объявления о вакансиях для студентов и молодых специалистов в компаниях.
5. <http://biblioclub.ru/> - электронно-библиотечная система ЭБС Универсальная библиотека онлайн;
6. <http://www.rucont.ru> – национальный цифровой ресурс «Рукопт»;
7. <http://znanium.com> – электронно-библиотечная система.

## **8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

**Перечень программного обеспечения:** Microsoft Office Power Point, Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel.

### **Электронные ресурсы образовательной среды Университета**

Рабочая программа и методическое обеспечение по курсу «Принятие и исполнение государственных решений».

**Информационные справочные системы:** Консультант Плюс.