

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета  
управления

профессор В.Г. Кудряков  
21 апреля 2020 г.



**Рабочая программа дисциплины**

**Принятие и исполнение государственных решений**

**Направление подготовки**

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

**Направленность**

«Государственное и муниципальное управление»  
(программа прикладного бакалавриата)

**Уровень высшего образования**

бакалавриат

**Форма обучения**

очная, заочная

**Краснодар  
2020**

Рабочая программа дисциплины «Принятие и исполнение государственных решений» разработана на основе ФГОС ВО 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 10 декабря 2014 г. № 1567.

Автор:  
канд. социол. наук, доцент



Е. А. Бритикова

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 06.04.2020 г., протокол № 8.

Заведующий кафедрой,  
д-р экон. наук, профессор



Е. А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления 20.04.2020 г., протокол № 5.

Председатель  
методической комиссии  
канд. экон. наук, доцент



М. А. Нестеренко

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
д-р экон. наук, профессор



Е. Н. Белкина

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Принятие и исполнение государственных решений» является формирование комплекса умений, знаний и навыков по нахождению организационно-управленческих решений, разработке, эффективного исполнения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, контроля, оценки качества, также готовности нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

### **Задачи**

- получение знаний о методологии, инструментарии для нахождения организационно-управленческих решений, теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных задач

- формирование умений разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

- выработать навыки и умения определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения

## **2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО**

### **В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

ОПК-2 способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

ПК-1 уметь определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения

ПК-2 владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

ПК-25 уметь организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов

## **3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

«Принятие и исполнение государственных решений» является дисциплиной базовой части ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленность «Государственное и муниципальное управление».

#### 4 Объем дисциплины (108 часов, 3 зачетных единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Контактная работа</b> в том числе:	69	13
— аудиторная по видам учебных занятий	66	10
— лекции	32	4
— практические (лабораторные)	34	6
— внеаудиторная		
— зачет	-	-
— экзамен	3	3
<b>Самостоятельная работа</b> в том числе:	39	95
— прочие виды самостоятельной работы	-	-
<b>Итого по дисциплине</b>	108	108

#### 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемого курса студенты сдают экзамен.

Дисциплина изучается на 3 курсе, в 6 семестре очной формы обучения, на 3 курсе, в 6 семестре заочной формы обучения.

#### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	Предмет и объект дисциплины. Примеры успешных и неэффективных государственных решений.	ОПК-2 ПК-1	6	2	2	-	4
2	Методологические основы теории принятия управленческих решений. 1.Сущность государственного решения. 2.Содержание решения 3.Формы и механизм принятия решения. 4.Свойства и характеристики государственно-управленческих решений.	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	2	2	-	2

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
3	Теоретические основы принятия государственных решений 1. Теории принятия государственных решений 2. Особенности государства как субъекта принятия решений. 3. Объекты и субъекты принятия решений в государственном управлении.	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	2	2	-	2
4	Механизм принятия решений в системе государственного управления. 1. Сочетание власти и управленческих технологий в принятии решений 2. Многоуровневый характер принятия государственных решений 3. Особенности механизма принятия решений на политическом уровне, макроэкономическом и административном уровне	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	2	2	-	2
5	Принятие государственных решений как функционально-поведенческий комплекс 1. Субъекты и объекты государственного управления 2. Уровни государственного управления 3. Виды целей государственного управления 4. Модели взаимоотношений субъектов и объектов управления	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	2	2	-	2
6	Лидерская подсистема в принятии государственных решений 1. Предпосылки возникновения лидерской подсистемы в государстве 2. Функции лидерской суб-	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	2	2	-	2

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	системы 3.Возможность лидера в консолидации интересов социально разнородного общества и способности формировать общественные процессы						
7	Типология государственных решений. 1.Классификация государственных управленческих решений. 2.Требования, предъявляемые к государственным решениям. 3.Специальные требования к ЛПР и организационные особенности	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	2	2	-	2
8	Этапизация как процедура рационализации принятия государственных решений 1.Модели и критерии этапизации принятия государственных решений 2.Подготовительный этап принятия государственного решения 3.Повестка дня	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	2	2	-	2
9	Этап выработки целей 1.Модели действий государства. 2.Политологический анализ 3.Поиск альтернативных решений проблем 4.Общие сведения о критериях оценки	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	2	2	-	3
10	Этап реализации целей и завершающий этап 1.Основные модели продвижения политических целей 2.Две внутренних стадий процесса 3.Завершающий этап принятия решения.	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	2	2	-	2
11	Прогнозирование и планирование в принятии государ-	ОПК-2 ПК-1	6	2	2	-	4

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	ственных решений 1.Прогнозирование в принятии государственных решений 2.Формы и методы прогнозирования 3.Планирование в принятии государственных решений	ПК-2 ПК-25					
12	Программирование в принятии государственных решений 1.Сущность программного подхода 2.Структура программирования 3.Нормативно-правовая и кадровая база программирования 4.Многообразие задач программирования 5.Схема процесса программирования	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	2	2	-	4
13	Исполнение государственно-управленческих решений и контроль 1.Организация исполнения государственно-управленческих решений 2.Контроль за исполнением управленческих решений 3.Показатели эффективности и результативности деятельности органов власти. 4.Модели эффективности	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	2	2	-	2
14	Принятие государственных решений в условиях неопределённости и риска 1.Риски как фактор принятия государственных решений 2.Контроль и управление рисками	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	2	2	-	2
15	Принятие государственных решений в условиях политических конфликтов 1.Структура и основные формы политических конфликтов 2.Типология политических конфликтов	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	2	2	-	2

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	3.Сущность управления и контроля за конфликтами 4.Этапы урегулирования и разрешения конфликтов						
16	Стратегические и тактические государственные решения 1.Субъекты, принимающие государственные стратегические решения и их полномочия 2.Формы представления государственных стратегических решений 3.Разработка документов	ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	2	4	-	2
Итого				32	34		39

#### Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	Предмет и объект дисциплины. Примеры успешных и неэффективных государственных решений.	ОПК-2 ПК-1	6	1	-	-	6
2	Методологические основы теории принятия управленческих решений. 1.Сущность государственного решения. 2.Содержание решения 3.Формы и механизм принятия решения. 4.Свойства и характеристики государственно-управленческих решений.	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	-	-	-	6



№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
3	Теоретические основы принятия государственных решений 1.Теории принятия государственных решений 2.Особенности государства как субъекта принятия решений. 3.Объекты и субъекты принятия решений в государственном управлении.	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	1	-	-	6
4	Механизм принятия решений в системе государственного управления. 1. Сочетание власти и управленческих технологий в принятии решений 2.Многоуровневый характер принятия государственных решений 3.Особенности механизма принятия решений на политическом уровне, макроэкономическом и административном уровне	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	-	-	-	6
5	Принятие государственных решений как функционально-поведенческий комплекс 1.Субъекты и объекты государственного управления 2.Урону государственного управления 3.Виды целей государственного управления 4.Модели взаимоотношений субъектов и объектов управления	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	-	-	-	6
6	Лидерская подсистема в принятии государственных решений 1.Предпосылки возникновения лидерской подсистемы в государстве 2.Функции лидерской суб-	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	-	-	-	6

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	системы 3.Возможность лидера в консолидации интересов социально разнородного общества и способности формировать общественные процессы						
7	Типология государственных решений. 1.Классификация государственных управленческих решений. 2.Требования, предъявляемые к государственным решениям. 3.Специальные требования к ЛПР и организационные особенности	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	1	1	-	6
8	Этапизация как процедура рационализации принятия государственных решений 1.Модели и критерии этапизации принятия государственных решений 2.Подготовительный этап принятия государственного решения 3.Повестка дня	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	-	-	-	6
9	Этап выработки целей 1.Модели действий государства. 2.Политологический анализ 3.Поиск альтернативных решений проблем 4.Общие сведения о критериях оценки	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	-	1	-	6
10	Этап реализации целей и завершающий этап 1.Основные модели продвижения политических целей 2.Две внутренних стадий процесса 3.Завершающий этап принятия решения.	ПК-1	6			-	6
11	Прогнозирование и планирование в принятии государ-	ОПК-2 ПК-1	6	-	1	-	6

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	ственных решений 1.Прогнозирование в принятии государственных решений 2.Формы и методы прогнозирования 3.Планирование в принятии государственных решений	ПК-2 ПК-25					
12	Программирование в принятии государственных решений 1.Сущность программного подхода 2.Структура программирования 3.Нормативно-правовая и кадровая база программирования 4.Многообразие задач программирования 5.Схема процесса программирования	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	-	1	-	6
13	Исполнение государственно-управленческих решений и контроль 1.Организация исполнения государственно-управленческих решений 2.Контроль за исполнением управленческих решений 3.Показатели эффективности и результативности деятельности органов власти. 4.Модели эффективности	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	1	-	-	6
14	Принятие государственных решений в условиях неопределённости и риска 1.Риски как фактор принятия государственных решений 2.Контроль и управление рисками	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	-	-	-	6
15	Принятие государственных решений в условиях политических конфликтов 1.Структура и основные формы политических конфликтов 2.Типология политических конфликтов	ОПК-2 ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	1	1	-	6

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	3.Сущность управления и контроля за конфликтами 4.Этапы урегулирования и разрешения конфликтов						
16	Стратегические и тактические государственные решения 1.Субъекты, принимающие государственные стратегические решения и их полномочия 2.Формы представления государственных стратегических решений 3.Разработка документов	ПК-1 ПК-2 ПК-25	6	-	1	-	5
Итого				4	6	-	95

## 6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### Методические указания (для самостоятельной работы)

1. Принятие и исполнение государственных решений : метод. указания по выполнению контрольных работ / Е. А. Бритикова.– Краснодар : КубГАУ, 2019. – 23 с.  
<https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6177>

2. Принятие и исполнение государственных решений: метод. указания по самостоятельной работе обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / Е. А. Бритикова.– Краснодар : КубГАУ, 2019. – 38 с.  
<https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=7430>

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

### 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
<b>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>	
1	Основы технологии и управления отраслями в отрасли растениеводства
1	Управление отраслями агропромышленного комплекса (технические культуры)

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
2	Основы технологии и управления отраслями в отрасли животноводства
2	Государственное управление племенным животноводством
3,4	Теория управления
3	Методы принятия управленческих решений
4	Безопасность жизнедеятельности
4	Основы маркетинга
5	Система государственного управления
6	<i>Принятие и исполнение государственных решений</i>
6	Маркетинг территорий
6	Исследование социально-экономических и политических процессов
6	Этика и культура управления
7	Государственные и муниципальные услуги
7	Коммуникационный менеджмент
8	Муниципальный менеджмент
8	Стратегический менеджмент
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
<b>ПК – 1 - умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения</b>	
2	Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности
6	<i>Принятие и исполнение государственных решений</i>
7	Финансовый менеджмент
8	Демография
8	Преддипломная практика
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
<b>ПК-2 - владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</b>	
1	Психология
2	Социальная психология
2	Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности
3,4	Теория управления
4	Деловые коммуникации
4	Риторика
6	<i>Принятие и исполнение государственных решений</i>
7	Основы управления персоналом
8	Государственное управление и религия

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
8	Философия управления
8	Преддипломная практика
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
<b>ПК – 25 - умение организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов</b>	
3,4	Теория управления
6	<i>Принятие и исполнение государственных решений</i>
6	Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе технологическая практика)
7	Бережливые технологии управления
8	Преддипломная практика
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

### **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>Знать:</b> основные понятия, профессиональную терминологию в области принятия организационно-управленческих решений; общий процесс, технологии, принципы и методы принятия организационно-управленческих решений и оценки их последствий; основные критерии и ограничения выбора организационно-управленческих решений; формы ответственности за принятые организационно-управленческие решения.	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок	Доклад, реферат, кейс-здание, деловая игра, тест Рубежная контрольная работа для заочной формы обучения вопросы и задания для проведения экзамена
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

<b>Уметь:</b> анализировать внешнюю и внутреннюю среду социально-экономической системы, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на процесс принятия организационно-управленческих решений; обосновывать выбор принимаемых организационно-управленческих решений; анализировать принимаемые организационно-управленческие решения и оценивать их последствия; нести ответственность за принятые организационно-управленческие решения.	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	
<b>Владеть:</b> навыками принятия организационно-управленческих решений в профессиональной сфере; методами и технологиями принятия организационно-управленческих решений; приемами выбора оптимальных организационно-управленческих решений; методами оценки их последствий и несения ответственности.	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	
<b>ПК- 1 - уметь определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения</b>					
<b>Знать:</b> теоретические основы принятия управленческих решений; типологию управленческих решений, факторы, формирующие уровень и качество решений в профессиональной деятельности; знать инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения.	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок	Доклад, реферат, кейс-здание, деловая игра, тест Рубежная контрольная работа для заочной формы обучения

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

<b>Уметь:</b> осуществлять выбор оптимальных методов принятия управленческих решений в условиях неопределенности и рисков; разрабатывать и обосновывать варианты эффективных управленческих решений; оценивать экономическую и социальную эффективность управленческих решений; применять инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения.	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	вопросы и задания для проведения экзамена
<b>Владеть:</b> □ методами разработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях неопределенности и риска; методами оценки эффективности и качества принятых к исполнению управленческих решений.	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	
<b>ПК-2 - владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры</b>					
<b>Знать:</b> основные теории мотивации, лидерства и власти, методы решения стратегических и оперативных управленческих задач, организацию групповой работы, процессы групповой динамики и принципы формирования команды, теорию аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры.	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок	Доклад, реферат, кейс-здание, деловая игра, тест Рубежная контрольная работа для заочной формы обучения



Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

<b>Уметь:</b> использовать основные теории мотивации и лидерства, организовывать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, уметь проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	вопросы и задания для проведения экзамена
<b>Владеть:</b> навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы; навыками проведения аудита человеческих ресурсов и диагностики организационной культуры	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	
<b>ПК-25 - уметь организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов</b>					
<b>Знать:</b> основы организации контроля исполнения, проведения оценки качества управленческих решений и осуществления административных процессов; основные виды и процедуры контроля за исполнением управленческих решений и осуществления административных процессов.	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок	Доклад, реферат, кейс-здание, деловая игра, тест Рубежная контрольная работа для заочной формы обучения

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<b>Уметь:</b> организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов.	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	вопросы и задания для проведения экзамена
<b>Владеть:</b> навыками организации контроля исполнения, проведения оценки качества управленческих решений и осуществления административных процессов.	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	

### 7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

#### Темы докладов

1. Сущность и роль государственной политики в системе государственного управления.
2. Характеристика процесса разработки государственной политики.
3. Место и роль управленческих решений в процессе государственного управления.
4. Механизм принятия решений в государственном управлении Российской Федерации.
5. Конституция (Основной закон) Российской Федерации: разработка, принятие, совершенствование.
6. Государственный бюджет Российской Федерации: разработка, принятие, выполнение.
7. Целевая комплексная программа как государственное решение.
8. Проблема типологии государственных управленческих решений в научной литературе.
9. Соотношение политического, экономического, правового и организационного аспектов в государственном управленческом решении.
10. Документооборот в системе принятия и исполнения государственных решений.

11. Методологические основы разработки и принятия государственных управленческих решений.
12. Методы и модели разработки государственных управленческих решений.
13. Системный подход к разработке государственных управленческих решений.
14. Требования к информационному обеспечению разработки государственных управленческих решений.
15. Организация разработки государственных управленческих решений.
16. Организация процесса исполнения государственных управленческих решений.
17. Процедура принятия управленческих решений на различных уровнях государственного и муниципального управления.
18. Разработка и исполнение управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
19. Экспертные методы в разработке государственных управленческих решений.
20. Система сетевого планирования в государственном управлении.
21. Метод сценариев при разработке и реализации государственных управленческих решений.
22. Оценка эффективности реализации государственных управленческих решений.
23. Контроль качества реализации управленческих решений в государственном управлении Российской Федерации.
24. Роль человеческого фактора в разработке и исполнении государственных решений.
25. Управленческие решения и ответственность руководителя.
26. Социально-психологические аспекты разработки и реализации государственных решений.
27. Этические аспекты разработки и реализации государственных решений.
28. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения.
29. Сравнительный анализ теорий государственных управленческих решений в различных научных школах управления.
30. Формы и методы участия общественности в процессе принятия и исполнения государственных решений в Российской Федерации.

### **Темы рефератов**

1. Характеристика управленческого решения как этапа процесса менеджмента.
2. Сущность и содержание управленческого решения, формальные и неформальные аспекты управленческого решения.
3. Влияние типологии менеджмента на разработку управленческих решений.
4. Классификация управленческих решений.
5. Использование классификаций управленческих решений в практике менеджмента.
6. Влияние иерархии, структуры и уровней управления на процессы разработки управленческих решений.
7. Результативность управленческих решений: понятие, сущность, подходы к повышению результативности.
8. Измерение и оценка управленческих решений.
9. Параметры и показатели эффективности управленческих решений.
10. Качество управленческих решений, факторы, влияющие на качество управленческих решений.
11. Взаимосвязь функций менеджмента и процесса разработки управленческих решений.
12. Использование функционального подхода в процессе разработки управленческих решений.

13. Использование системного подхода в процессе разработки управленческих решений.
14. Использование программно-целевого подхода в процессе разработки управленческих решений.
15. Роль информации в процессах разработки управленческих решений.
16. Методологические подходы к формированию процессов разработки управленческих решений.
17. Понятие полномочий, роль процесса делегирования полномочий в разработке управленческих решений.
18. Роль делегирования полномочий и ответственности в результативности управленческих решений.
19. Роль централизации и децентрализации в формировании процесса разработки управленческих решений.
20. Роль контроля в процессе разработки управленческих решений.
21. Роль риска и неопределенности в процессах разработки управленческих решений.
22. Креативные методы разработки управленческих решений.
23. Экономическое обоснование управленческих решений.
24. Использование ситуационного подхода в экономической оценке управленческих решений.
25. Факторы реализуемости управленческих решений и их применение в процессах разработки управленческих решений.
26. Роль организационного потенциала в процессах разработки и реализации управленческих решений.
27. Понятие технологии разработки и принятия управленческих решений.
28. Роль организационной структуры в процессах разработки и реализации управленческих решений.
29. Взаимосвязи административной власти и эффективности управленческих решений.
30. Взаимосвязи процесса разработки альтернативных управленческих решений и процедур выбора, принятия и реализации альтернатив.
31. Кадровые решения: характеристика кадров управления, мотивация и стимулирование деятельности управленческих работников, повышение квалификации управленческих кадров, научная организация труда, социально-психологические аспекты принятия решений в управлении кадровой деятельностью.
32. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений.
33. Технология принятия управленческих решений.
34. Стиль и методы принятия решений современными руководителями: тенденции, анализ и оценка.

### **Кейс-задание**

Обучающиеся моделируют и защищают перед группой конкретные ситуации по следующим проблемным аспектам:

**Тема 1 «Нестандартное мышление».** Выберите проблему, по отношению к которой у вас нет точной точки зрения. Сформулируйте ее в виде делового предложения. Примените метод ПМИ и попробуйте принять управленческое решение. Для упражнения в ПМИ можно выполнить его на пяти приведенных здесь практических вопросах. На весь процесс ПМИ в каждом случае следует отвести три минуты.

Предлагаемые примеры для рассмотрения:

1. Считаете ли вы хорошей идеей тюрьмы выходного дня для малолетних правонарушителей?
2. Следует ли разрешить каждому указывать, каким образом должны быть израсходованы уплаченные им налоги?
3. Следует ли запретить движение автомобилей в центре города?

П (плюс)	М (минус)	И (интересно)
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.

Преподавателю вписывать идеи в таблицу на доске, используя элементы «Мозгового штурма» с аудиторией.

## **Тема 2.**

Вы заметили, что участники совещаний часто стремятся к обсуждению возможности проведения в жизнь первого же предложения по проблеме, даже если оно не очень рациональное. Вы понимаете, что не мешало бы поискать и другие возможности. Подумайте, что может заставить сотрудников искать решения типа «как делать?»; а не «что делать?». Как следует поступить, чтобы подтолкнуть собравшихся на генерацию идей?

**Тема 3. Государственные решения** – это разработанный и принятый, формально зафиксированный проект социальных изменений. Проанализировать представленные преподавателем государственные решения по следующим критериям.

Каждое государственное решение должно включать 6 составляющих (6 вопросов):

- Кто? – субъект (инициатор) решения;
- Кому? – объект (исполнитель) решения;
- Что? – предмет решения;
- Для чего? – цель разработки решения;
- От чего? – причины разработки или реализации решения;
  - Для кого? – соц. группа, население, для которых разрабатываются или реализуются государственные решения.

## **Тема 4**

Принятие государственных решений: политическая плоскость»

Цель работы: закрепление теоретического материала по вопросам обоснования политических государственных решений.

Форма проведения: решение кейсового задания.

Форма отчетности: письменный опрос.

Порядок проведения занятия:

Студентам предоставляется к просмотру Послание Президента Российской Федерации (медиа-файл с Посланием транслируется с официального Интернет-сайта Президента Российской Федерации – <http://www.kremlin.ru/>).

На основе прослушанного Послания и личного опыта студентам необходимо ответить на вопросы, сформулированные преподавателем, о причинно-следственных связях между поручениями Президента Российской Федерации, основаниях принятия тех или иных решений и постсобытий.

## Тема 5.

### «Альтернативный ряд вариантов выбора решения»

В городе Загорье приближается праздник – 500 лет со дня основания. Городская Дума решила отметить эту круглую дату, провести праздники, а заодно обеспечить пополнение городского бюджета. И вот мы присутствуем на заседании, где обсуждаются детали. Надо решить, где проводить праздник: на открытом воздухе или в здании городского театра. Финансовый результат праздника зависит от погоды, которая будет в тот день.

При хорошей солнечной погоде все Загорье выйдет на улицы, праздничные мероприятия соберут массу участников, и городской бюджет пополнится солидной суммой. А если дождь? Загорцы – патриоты своего города, праздничные эстрады, качели и карусели не будут пустовать, но их посетителей, празднующих под зонтиками, будет, конечно, значительно меньше, чем в солнечную погоду.

Второй вариант – празднование в здании. Он явно выигрывает в случае дождя – праздновать под крышей лучше, чем под зонтиками. Однако в солнечную погоду многие жители Загорья предпочтут радоваться солнцу, гулять или работать в садах или огородах, но не праздновать в здании.

Итак, каждый из двух вариантов решения имеет плюсы и минусы. Для принятия решения явно не хватает следующей количественной информации:

- насколько вероятна в день праздника солнечная погода, насколько – дождливая;
- каковы финансовые результаты праздника при различных сочетаниях погоды и места проведения (а таких сочетаний четыре: солнечно – проведение на открытом воздухе, праздник под дождем, в театре при солнце, в здании при дожде).

На первый вопрос Дума поручает ответить городскому гидрометеоцентру, на второй – группе режиссеров праздника, бухгалтеров и представителей торговых фирм.

Перед началом следующего заседания думцы Загорья получают запрошенные ими количественные данные, сведенные в табл. 1.

Таблица 1 Прибыль города при различных вариантах проведения праздника, тыс. руб.

Погода	Праздник на открытом воздухе	Праздник в здании
Солнечно (60%)	1000	750
Дождь (40%)	200	500

В Думе началась дискуссия.

– Надо получить побольше в самом плохом случае, – сказал осторожный Воробьев. – А хуже всего – пойдет дождь, доходы из-за плохой погоды уменьшатся при любом нашем решении. При дожде на открытом воздухе заработаем 200 тысяч, а собравшись в театре – 500 тысяч. Значит, надо проводить праздник в театре – и, как минимум, 500 тысяч нам обеспечены.

– Нельзя быть пессимистом, – заявил горячий Лебедев. – Чаще всего в нашем городе солнечно, дожди лишь исключение. Надо быть оптимистами – исходить из того, что все пойдет, как мы хотим, будет солнечно, мы проведем праздник на открытом воздухе и получим миллион в бюджет Загорья.

– На мой взгляд, и пессимист Воробьев, и оптимист Лебедев обсуждают крайние случаи – самую худшую ситуацию и самую лучшую. А надо подходить системно со всех сторон, учесть обе возможности, – начал выступление обстоятельный Чибисов, профессор-математик местного университета, специалист по теории вероятностей.

– Рассмотрим сначала первый вариант – праздник на открытом воздухе. Мы получим 1000 тыс. в 60% случаев (когда будет солнце) и 200 тыс. в 40% случаев (при дожде), значит, в среднем  $1000 \cdot 0,6 + 200 \cdot 0,4 = 600 + 80 = 680$  тысяч. А для второго варианта аналогичный расчет дает  $750 \cdot 0,6 + 500 \cdot 0,4 = 450 + 200 = 650$  тысяч. Значит, праздник нужно проводить на открытом воздухе.

– Коллега Чибисов рассуждает так, как будто мы будем отмечать 500-летие Загорья каждый год, да и все данные в таблице лет сто не изменятся, – вступил в дискуссию эконо-

мист Куликов. – Но нам предстоит провести только один праздник, и сделать это надо так, чтобы потом не жалеть об упущенных возможностях. Если мы решим проводить торжества на открытом воздухе, а пойдет дождь, то получим 200 тысяч вместо 500 тысяч при решении, соответствующем погоде, т. е. упущенная выгода составляет  $500 - 200 = 300$  тысяч. При праздновании в театре в случае солнечной погоды упущенная выгода составит  $1000 - 750 = 250$  тыс., т. е. будет меньше. Значит надо отмечать 500 лет Загорья в театре.

– Подведем итоги, – взял Слова председательствующий Волков. – Выступили четверо, каждый провел утвердительные выводы в пользу того или иного решения. При этом за проведение торжества в театре выступили Воробьев и Куликов, а за проведение мероприятия на открытом воздухе – Лебедев и Чибисов. Будем голосовать.

Результаты голосования: 15 думцев – за торжество на открытом воздухе, 8 (в основном представители более старшего поколения) – за проведение его в театре. Решение принято – 500 лет Загорья будут отмечаться на открытом воздухе.

*Вопросы:* Какое решение приняли бы Вы? Почему?

### Тема 6.

Во время избирательной кампании на выборах президента США острая борьба разгорелась между Клинтоном и Доуэлом. Доуэл пользовался достаточно широкой поддержкой избирателей. Клинтону, за плечами которого были 4 года президентского правления, определенные достижения и неудачи, а также накопившаяся уже «энергия обманутых ожиданий», необходимо было принимать нестандартные решения, которые обеспечили бы ему более широкую поддержку избирателей.

*Проблема:* Какими, с вашей точки зрения, должны быть решения кандидата в президенты, баллотирующегося на второй срок? Какую стратегию и тактику следовало бы избрать Клинтону для того, чтобы в предвыборной борьбе оказаться сильнее Доуэла, неотягощенного «энергией обманутых ожиданий»?

### Тема 7

В рамках реализации программы по борьбе с коррупцией в органах исполнительной власти Российской Федерации и субъектов Российской Федерации объявлен публичный конкурс на разработку свода правил антикоррупционного поведения для государственных служащих.

Сформулируйте и обоснуйте несколько (не менее десяти) антикоррупционных правил поведения для государственных служащих (например, запрет иметь имущество за границей, обязанность отчитываться о своих расходах и др.).

### Тема 8

Оценка фрагмента постановления на предмет целеполагания

«О совершенствовании управления» от 1 ноября 1994 г. № 250: «В целях совершенствования управления отдельными отраслями Администрации Московской области постановляю:

1. Образовать на базе администрации по землепользованию и строительству администрацию по строительству и администрацию по землепользованию и экологии.
2. Поручить заместителям Главы Администрации Московской области Гаранькину Н.В. и Петракову А.И. в десятидневный срок разработать и представить на утверждение Положение об администрации по землепользованию и экологии, администрации по строительству и штатные расписания.
3. Постановление Главы Администрации от 18.03.94 № 54 считать утратившим силу.

*Глава Администрации Московской области»*

**Вопросы.** Как сформулировать цель данного постановления? Какие технологии ПРУР будут эффективны при разработке Положения об администрации по строительству и администрации по землепользованию и экологии?

**Обсуждение ситуации.** Формирование цели для данного документа основано на материалах ответа на 20-й вопрос.

В тексте постановления приводится следующая цель: совершенствование управления отдельных отраслей Администрации Московской области. Это — цель организации. Для нее необходимо сформулировать текст цели УР. Поиск текста цели УР начинается с анализа текста цели организации. Если цель организации может быть достигнута одним решением, то за основу принимается эта цель, если же потребуется набор разноплановых УР, то необходимо сформулировать набор целей. По тексту постановления разработано одно УР.

Структурно эта цель должна удовлетворять пяти условиям: быть желаемой для ее инициатора, иметь возможности для разработки и реализации, быть необходимой для общества, находиться в рамках исторической приемлемости, текст цели должен включать ключевое слово, означающее постоянное изменение.

Составим цель УР, исходя из фрагментов, отражающих пять условий, в форме табл. 1 (в кавычках использованы фрагменты текста приведенного постановления).

В результате текст цели УР может принять следующий вид:

Совершенствование деятельности Администрации Московской области и повышение ее авторитета в сфере строительства, землепользования и экологии. Повышение профессионализма разрабатываемых и реализуемых решений.

**Таблица 1 Фрагменты текста и условия формирования цели**

Краткий перечень условий	Фрагменты текстов цели УР
Желательность	Для повышения профессионализма разрабатываемых и реализуемых решений
Возможность	■•на базе администрации по землепользованию и строительству»
Необходимость	Для улучшения работы в сфере строительства, землепользования и экологии
Приемлемость	Для формирования авторитетных органов власти
Ключевое слово	«совершенствование»

Для определения наиболее эффективных технологий ПРУР при разработке Положения об администрации по строительству и администрации по землепользованию и экологии рассмотрим основные условия их использования при формировании УР (табл. 2).

**Таблица 2 Основные условия при выборе технологий ПРУР**

Перечень условий	Технологии ПРУР		
инициативно-целевая	программно-целевая	регламентная	
Количество населения, для которого разрабатывается или реализуется У	Не более 100 чел	Не более 1500 чел	Не менее 10 тыс чел ■
Время выполнения задания	Не более 1 месяца	Не более 1 года	Задано ориентировочно
Характер продукта реализации	Преимущественно новый	Серийный	Инновационный
Ограничения на ресурсы	Возможны	Практически ■ ' нет	Как правило

Реальные условия постановления отмечены в таблице заштрихованными участками



Таким образом, для рассматриваемого постановления нет лучшей технологии для ПРУР. Поэтому реализация постановления будет проходить трудно. В данном случае необходимо переделать текст постановления под программно-целевую или регламентную технологию.

**Выводы.** Рассматриваемый в ситуации фрагмент постановления нуждается в доработке.

## Тема 9

Кейс «Определение стилей управления». Внимательно ознакомьтесь с приведенной ниже таблицей. Особенности реализации различных стилей управления

Важнейшие элементы отношений между руководителем и подчинёнными	Особенности поведения руководителя	
	Автократ	Демократ
1. Обратные связи (подчинённые стремятся побыстрее узнать оценку своей работы от руководителя, который обязан вовремя и точно сделать это)	Применяет критику	Применяет похвалу
2. Определённая доля свободы (опираясь на глубокое изучение характера своих подчинённых, руководитель)	Даёт приказы и указания	Определяет цели
3. Ориентация на результаты работы	4. Делает упор на сроки выполнения работы	4. Делает упор на поощрение
4. Хороший руководитель знает, как правильно оценить трудовые достижения подчинённого, принимая во внимание как сам результат, так и элемент трудового соревнования в процессе труда)	(«Это должно быть сделано до утра»)	(«Будет настоящим подвигом, если вам удастся сделать это до утра»)
5. Повышение (лучший путь сделать карьеру – хорошо выполнять свои повседневные обязанности).	5. Главное для него – подчинённый должен всё время быть на своём рабочем месте	5. Стимулирует повышение эффективности и качества труда подчинённого
1. Личное поведение (отношения между руководителем подчинёнными должны опираться на взаимность, но руководитель обязан относиться с предельным интересом и уважением ко всем подчинённым)	6. Манера поведения – сугубо официальная	6. Манера поведения – держит себя по-дружески

### Задание:

1. Составить список руководителей, с которыми Вы лично знакомы.
2. Проанализировать с помощью таблицы 1 их поведение по отношению к подчинённым в различных ситуациях.
3. Сделать выводы (проанализировать различные стили руководства применительно к разным управленческим ситуациям).

## Тема 10. «Действия руководителя в новом коллективе»

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

*Задание:*

1. Составить план реализации ваших управленческих решений.
2. Построить сетевую матрицу и матрицу распределения ответственности.
3. Составить план организации реализации управленческих решений (план организации управленческих решений, оформить информационную таблицу реализации решений).
4. Разработать положение по мотивации реализации управленческого решения.
5. Разработать систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

### **Тема 11.**

Разработайте программу мониторинга наиболее коррупционно опасных сфер деятельности исполнительных органов государственной власти Края с целью создания перечня наиболее коррупционно опасных сфер власти исполнительных органов государственной деятельности. Обоснуйте как данный перечень поможет в противодействии коррупции?

### **Тема 12.**

Составьте аналитическую записку о достоинствах и недостатках общераспространенной практики, согласно которой новые высшие руководители (министры, губернаторы...) формируют заново федеральные и региональные управленческие команды, что ведет к почти полной смене кадрового состава.

### **Тема 13.**

Сформулируйте наиболее важные задачи, которые необходимо решить для укрепления толерантности, профилактики и предупреждения экстремизма и терроризма в крае. Укажите цели и направления действий, а также возможные показатели эффективности принимаемых мер.

**Тема 14** «Прогнозирование и планирование разработки управленческого решения»

**Проблема:** *Низкая пропускная способность транспортных потоков по дорожным линиям в муниципальном образовании город Краснодар*

**Разработка схем процесса планирования в виде этапов:**

#### **1. Определение целей**

- Определить целедостижение. (перевод проблемы в цель). Что именно планируете достичь? Применить принципы постановки целей SMART.
- Разработать критерии для оценки прогресса достижения целей. (не менее 5)
- Провести оценку состояния объекта по SWOT-анализу и внешней среды по PEST-анализу. (элементы прогнозирования с учетом будущего состояния объекта МО город Краснодар)
- Провести генерацию и оценку идей.
- Определение альтернативного ряда (возможных курсов действий).
- Выбор варианта из альтернативного ряда (принятие решения). Определить основания для этого с позиции наилучшей альтернативы для достижения цели?

## **2. Определение действий**

- Что необходимо сделать для реализации выбранного варианта?
- Установление очередности действий
- В каком порядке лучше всего выполнять эти действия?
- Необходимо выяснить:
  - а) какие дела не могут начаться до завершения других
  - б) какие действия предпочтительно выполнять параллельно
  - в) какие действия могут осуществляться в любое время

## **3. Определение необходимых ресурсов**

Какие ресурсы потребуются для реализации плана?

## **4. Пересмотр плана**

- Сработает ли план? Если ответ НЕТ, то следует вернуться к этапу 3, 2 или даже 1. Еще раз рассмотреть альтернативные варианты.
- Подготовка письменного плана действий и рабочего графика
- Кто, что, когда и как должен делать?
- Всю этапизацию вышеперечисленной работы представить в виде календарной диаграммы Генри Ганта

### **Тема 15.**

Фрагмент постановления Губернатора Московской области от 7 марта 1997 г. № 95-ПГ «Об упорядочении торговли на вещевых рынках Московской области»:

«В целях упорядочения торговли на вещевых рынках Московской области лицами, занимающимися предпринимательской деятельностью, постановляю:

1. Рекомендовать органам местного самоуправления Московской области в соответствии с Законом Российской Федерации «Об основах налоговой системы Российской Федерации» установить сбор за право торговли (в муниципальных образованиях, где он в настоящее время не установлен), уплачиваемый путем приобретения разового талона или временного патента, который полностью зачисляется в соответствующий местный бюджет.

2. Предложить администрациям городов и районов совместно с правоохранительными органами:

2.1. Осуществлять систематический контроль за соблюдением Временных правил торговли в Московской области на вещевых рынках.

2.2. Проводить проверки наличия разовых талонов или временных патентов у лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью в сфере торговли.

3. Контроль за исполнением настоящего постановления возложить на заместителя Главы администрации – министра администрации по торговле и услугам населению Московской области.

*Губернатор Московской области»*

*Вопросы:* Какие формы подачи информации используются в данном фрагменте постановления? Какие конкретные формы мультимедиа можно использовать для данного постановления? Можно ли усилить эффективность выполнения данного постановления за счет средств мультимедиа?

### **Тема 16.**

Разработайте программу мониторинга наиболее коррупционно опасных сфер деятельности исполнительных органов государственной власти Края с целью создания перечня наиболее коррупционно опасных сфер власти исполнительных органов государственной деятельности. Обоснуйте как данный перечень поможет в противодействии коррупции?

## Деловая игра (тема 3,4,5)

### 1. «Алгоритм решения управленческих проблем»

*Цели:* разработка алгоритма решения управленческих задач, приобретение практических навыков коллективной выработки решений.

Задача перестройки мышления хозяйственных руководителей побуждает к поиску методического инструментария, который бы обеспечил блокирование особенностей мышления, мешающих решению современных проблем, и способствовал бы ускорению мышления руководителей.

Иными словами, необходимо создание своего рода алгоритма решения управленческих проблем (АРУП), т.е. последовательности умственных действий руководителя, приводящих к решению проблем организационно-управленческой деятельности. Создание АРУП облегчит руководителям нахождение решения проблем, сократит поле поиска решений.

Предлагаемая игра позволит участникам определить логически обоснованную последовательность действий хозяйственных руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться каким образом правильная организация группы повышает эффективность ее деятельности.

#### Исходная информация

Как известно, искусство руководителя состоит в том, чтобы своевременно определять и оценивать проблемы, а также намечать пути их решения.

В своей управленческой деятельности каждый руководитель постоянно решает проблемы организационно-хозяйственной деятельности. Участникам игры предлагается то, что делают руководители на практике при решении проблемы, представить в виде алгоритма, т.е. в определенной последовательности умственных действий, приводящих к решению хозяйственных проблем. Следует определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных на бланке участника игры. (Табл.)

На бланк участника игры следует в графе «Индивидуальная оценка» обозначить очередность действий руководителя при решении проблем, начиная с № 1 до № 18. Далее по результатам группового обсуждения то же обозначение проставить в графе «Групповая оценка». После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий и заполнения графы «Эталон» рассчитать и заполнить графы «Индивидуальная ошибка», «Групповая ошибка», «Отклонение индивидуальной ошибки от групповой», «Время работы».

Таблица № п/п	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Индивид. оценка	Группов. оценка	Эталон	Индив. ошибка	Группов. ошибка	Отклонение	Время
1	Построение проблемы							
2	Документальное оформление задач							
3	Определение разрешимости проблемы							
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого							
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме							
6	Оформление решения							

7	Разработка вариантов Решения проблемы							
8	Определение существования проблемы							
9	Оценка новизны проблемы							
10	Контроль за выполнением решения							
11	Выбор решения							
12	Оценка вариантов решения							
13	Организация выполнения решения							
14	Постановка задачи исполнителям							
15	Выбор критериев оценки Вариантов решения							
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами							
17	Формулирование проблемы							
18	Определение причин возникновения проблемы							
Сумма ошибок								

#### Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры

Каждый участник игры принимает самостоятельное решение по разработке АРУП, вырабатывает собственное мнение на основе практического опыта решения проблем. Каждая играющая подгруппа (команда) путем взаимных консультаций составляет общее мнение команды по разработке АРУП. Один из членов команды (ситуативный лидер) докладывает группе и отстаивает мнение своей команды.

Руководитель игры фиксирует время принятия решений как индивидуальных, так и групповых.

Руководитель на основании личных наблюдений анализирует работу играющих, объявляет результаты, поощряет победителей.

Критерии оценки действий участников игры

- время решения задачи;
- правильность решения задачи- суммарная ошибка в решении задачи при индивидуальной и групповой работе;
- за правильное решение принимается эталонный алгоритм решения управленческих проблем.

Каждая конкретная ошибка вычисляется как разница номеров действий (этапов) принятия управленческого решения. Например, по эталону «Выбор решения - № 13», а мнение участника игры «Выбор решения» - № 9, следовательно, ошибка равна 4 единицам (без учета знака).

Единым критерием является сумма очков. Время работы эквивалентно очкам из расчета: 1 мин.- 3 очка. Одна ошибка в решении задачи дает 1 очко. В индивидуальном и коллективном зачетах побеждает набравший наименьшее количество очков.

#### Регламент игры

Игра проводится в один цикл. Ориентировочное время этапов игры: введение в игру – 15 минут; индивидуальные решения участников – 30 мин.; коллективные решения участников -30 мин.; подведение итогов и объявление результатов – 15 мин.

#### Деловая игра (тема 13, 14)

Деловая игра: «**Реализация регламентной процедуры**».

Цель - формирование знаний, умений по оценке различных альтернатив при испол-

нении государственного решения.

Порядок проведения деловой игры

Студенты делятся на 2 подгруппы и получают задание проанализировать определенный регламент предоставления государственной или муниципальной услуги на соответствие ФЗ «О предоставлении государственных и муниципальных услуг», провести в реальном формате порядок предоставления услуги, выяснить причины, по которым возникают препятствия в реализации определенного решения.

Каждая команда представляет свой вариант для развития ситуации. По завершению выступлений групп проводится обсуждение.

## ***Тесты***

### Тема 1

*1. Государственное управление – это ...*

**а) система, в рамках которой осуществляется разработка и реализация государством своих стратегий и целей;**

б) кодекс норм и правил;

в) совокупность органов государственной и муниципальной власти;

процесс принятия законодательных актов

*2. Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:*

а) эффективность управленческого решения

**б) качество управленческого решения**

в) надежность управленческого решения

г) оптимальность управленческого решения

*3. Определить базовый набор компонент компетентности лица, принимающего решение:*

**а) должно обладать профессиональными знаниями и навыками**

б) должно иметь высшее образование

в) быть хорошим психологом

г) быть ответственным человеком

*4. Установить главное условие успешного целеполагания по Ч. Линдблу. Это достижение ... между всеми акторами*

**а) компромисса**

б) поглощения

в) слияния

г) контракта

### Тема 2

*1. Какую группу показателей вы рассчитаете для определения целедостижения «Развитие компетенций и повышение квалификации персонала»?*

а) коэффициент рентабельности инвестиций, %.  
отклонение по срокам проекта, отклонение по стоимости проекта,  
показатель освоенного объема (EV), %;

коэффициент компетентности персонала, %, добавленная стоимость человеческого капитала, тыс. руб.  
в) индекс корпоративной культуры.

2. Определите, кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации для повышения эффективности принимаемого решения?

- а) только руководитель организации;  
б) специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация;  
в) любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации;  
элементы системы менеджмента.

3. Группа решений, выделенная по характеру прогнозируемых последствий - это:

- а) традиционные нетипичные;  
б) корректируемые и некорректируемые;  
в) индивидуальные и коллегиальные;  
г) глобальные и локальные

### Тема 3

1. Где формируется качество решения

- а) на стадии реализации;  
б) на стадии разработки;  
в) на всех стадиях;  
г) на стадии утверждения.

2. Определите управленческие действия, выполненные на стадии анализа ситуации

- а) формулировка проблемы;  
б) сбор информации;  
в) сопоставление вариантов решения;  
г) дерево целей.

3. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- а) контроль реализации решений 4  
б) управление реализацией решений 3  
в) выбор альтернативы 1  
г) оценка результатов решения 5  
д) согласование решения 2

### Тема 4

1. Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов

- элементы:  
а) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;  
б) логические мыслительные операции;  
в) выбор методов разработки решения;  
г) нормативно-правовое обеспечение решения;

аспекты:

- 1) юридический;  
2) информационный;  
3) психологический;  
4) организационный.

Ответ: а2, б3, в4, г1

2. Установите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решений

признаки:

- а) временной;
- б) содержание проблем;
- в) характер информации;
- г) значимость цели;

группы:

- 1) детерминированные и вероятностные;
- 2) стратегические и тактические;
- 3) экономические и социальные;
- 4) среднесрочные и краткосрочные.

**Ответ: а4, б3, в1, г2**

3. Инструменты расчетно-аналитического метода оценки риска

- а) построение динамических рядов уровней потерь от рисков
- б) построение математических моделей
- в) оценка экспертов**
- г) ориентация на прошлый опыт

## Тема 5

1. Определение срока окончания эффективного действия решения – это процедура стадии ..... результатов реализации решения.

**а) оценки.**

- б) анализа;
- в) разработки;
- г) контроля

2. Критерий эффективности решения - это:

- характер целей решения;
- сроки реализации решения;**
- мотивация выполнения решения;
- механизмы ответственности за решение.

3. Установите правильную последовательность стадии технологии экспертных методов разработки решений

- а) ознакомление экспертов с проблемой 2
- б) оценка результатов экспертов 5
- в) формирование группы экспертов 1
- г) анализ мнений экспертов 4
- д) организация экспертизы и выявление мнений экспертов 3

## Тема 6

1. Укажите правильную последовательность стадий технологии мозговой атаки:

- а) генерация идей 3
- б) формирование группы экспертов 1
- в) деструкция идей 5
- г) составление проблемной записки 2
- д) систематизация идей 4
- е) выбор варианта решения 6

2. Установите правильную последовательность стадий реализации решения:



- |                                           |   |
|-------------------------------------------|---|
| а) контроль выполнения решения;           | 3 |
| б) разработка плана реализации решения;   | 1 |
| в) оценка результатов реализации решения; | 4 |
| г) управление реализацией.                | 2 |

3. *Определите действия руководителя, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки*

- а) выделить дополнительное время в ущерб другим проектам, делам, решениям
- б) действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий**
- в) собрать всех партнеров или советников и принять решение вместе
- г) осуществлять дополнительные затраты на сбор информации

#### Тема 7

1. *Установите соответствие действий и стадий принятия решений; действия:*

- а) сбор информации;
- б) выявление мнения работников о вариантах решения;
- в) определение промежуточных результатов решения
- г) распределение обязанностей между исполнителями;

стадии:

- 1) контроль;
- 2) аналитическая;
- 3) согласование;
- 4) управление реализацией.

**Ответ: а2, б3, в1, г4**

2. *Установите соответствие ситуации и методов их моделирования*

ситуации:

- а) дефицит лекарств в больнице;
- б) монополизация на рынке конкурентов;
- в) необходимость оптимизации производственной программы при заданном объеме ресурсов;
- г) дефицит продавцов в магазине;

методы:

- 1. модели теории игр;
- 2. модели теории очередей;
- 3. модели управления запасами;
- 4. модели линейного программирования.

**Ответ: а3, б1, в4, г2**

3. *Установите соответствие показателей и критериев эффективности решения: показатели:*

- а) материалоемкость;
- б) производительность труда исполнителей;
- в) соответствие фактических и запланированных результатов;
- г) отношение фактического срока реализации к запланированному;
- д) затраты денежных средств на реализацию решения.

критерии:

- 1. целевой; 2. ресурсный; 3. временной.

#### Тема 8

ний  
1. Перечислите основные функции принятия и исполнения государственных решений

- а) направляющая, координирующая, мотивирующая
- б) контролирующая, координирующая, инновационная
- в) контролирующая, координирующая, операционная
- г) контролирующая, направляющая, распределительная

3. Характеристикой какого уровня принятия управленческих решений является широта охвата

- а) супервайзеров
- б) высшего руководства
- в) государственного
- г) функциональных начальников

4. В общем виде управленческое решение определяет:

- а) программу деятельности коллектива по эффективному разрешению сложившейся проблемы на основе знаний объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии
- б) формирования рациональных организационных структур
- в) множества вариантов достижения конкретной цели
- г) проведения правильной кадровой политики

## Тема 9

1. Принятое управленческое решение влияет на

- а) сотрудников организации
- б) на организацию в целом
- в) на внешнюю среду
- г) на лицо, принявшее это решение

2. Цель управленческого решения заключается

- а) в принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности,
- б) установленные занимаемой должностью
- в) в принятии верного управленческого решения
- г) в достижении поставленных перед организацией целей
- д) нет правильного ответа

3. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:

- а) эффективность управленческого решения
- б) качество управленческого решения
- Надежность управленческого решения
- Оптимальность управленческого решения

## Тема 10

1. 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

2. Ориентация на сугубо управленческие критерии своей деятельности предполагает заинтересованность \_\_\_\_\_ в сохранении стабильности, соответствии принимаемых решений действующему законодательству

- а) государственных структур
- б) исполнительных структур
- в) правительства
- г) политиков

3. Сопоставьте теории и их авторов:

- А. теория ограниченной рациональности
- Б. инкременталистская теория
- В. теория государственного менеджмента

- 1. Ч. Линдбл
- 2. Т. Питерс и Р. Уотерман
- 3. Г. Саймон

**(1Б,2В,3А)**

Тема 11

1. Какой подход связан с моделированием и анализом объектов как систем:

- а) целевой подход
- б) системный подход
- в) процессный подход
- г) ситуационный подход

2. Какой подход предполагает управленческое реагирование на отдельно взятую ситуацию:

- а) целевой подход
- б) системный подход
- в) процессный подход
- г) ситуационный подход

3. Направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем, имеющих выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь, — называется \_\_\_\_\_ подходом к менеджменту

- а) интеграционным
- б) комплексным
- в) ситуационным

Тема 12

1. Сопоставьте специфику объектов государственного управления:

- 1. объективизм
- 2. целенаправленность
- 3. адаптивность
- 4. самоуправляемость

А. - (приспособляемость) к условиям и факторам природного и социального бытия, которая проявляется в привычной реакции, стереотипе поступков и действия.

Б. - зависимость от объективных условий и факторов общественной жизни.

В. - на конкретные предметы, явления, отношения и результаты.

Г. - способность к сознательному саморегулированию своей жизнедеятельности и своего развития, как ответная реакция на изменяющиеся общественные условия.

**Ответ: 1(Б), 2(В), 3(А), 4(Г)**

2. Методы, связанные с широким использованием экспертных оценок, разработки сценариев, ситуационных моделей, — это методы

- а) оптимизации
- б) математические
- в) графические
- г) эвристические**

3. Стадия принятия решения включает в себя

- а) 8 стадий**
- б) 5 стадий
- в) 11 стадий
- г) 3 стадии

Тема 13

1. Условием успешного целеполагания, по Ч. Линдблу, является достижение ... между всеми акторами

- а) компромисса**
- б) поглощения
- в) слияния
- г) контракта

2... метод принятия УР применим для решения хорошо структурированных и рутинных задач, когда накоплен большой объем информации и известны все основные обстоятельства

- а) рациональный метод**
- б) идеальный метод
- в) инкрементальный метод
- г) эмпирический метод

3. Детерминированные решения – это решения, принятые в условиях риска

- а) стабилизации производства
- б) определенности**
- в) конкуренции
- г) воспроизводства

Тема 14

1. Механизм принятия государственных решений отличается сочетанием распределения власти и управленческих .....

- а) тенденций
- б) технологий**
- в) решений
- г) веяний

2. Формы разработки и принятия решений на политическом уровне:

- 1. корпоративизм
- 2. бюрократизм
- 3. плюрализм

#### 4. клиентаризм

- А. создающий относительное равенство соперничающих в политике группировок
  - Б. закрепляющей за той или иной организацией право на определение целевых приоритетов
  - В. позиционирующий государство в качестве обслуживающей сервис-структуры по отношению к обществу
  - Г. где доминирующие позиции в принятии решений принадлежат аппарату управления и его частным представителям
- (1Б, 2Г, 3А, 4В)**

*3. По степени публичности (открытости) государственные управленческие решения делятся на:*

- а) общего пользования, служебного пользования, секретные и совершенно секретные**
- б) обязательные и рекомендательные
- в) типичные (аналогичные) и нетипичные (оригинальные)
- г) первичные и вторичные

#### Тема 15

*1.... создает более свободное пространство для государственных структур, выполняющих общую программу действий*

- а) модель нецелевого планирования**
- б) модель сниженных затрат
- в) модель целевого планирования
- г) модель рационального планирования

*2. Определение повестки дня входит в ... этап принятия решений*

- а) подготовительный**
- б) контролирующий
- в) завершающий
- г) финансовый

*3. К ... типу относятся решения, основанные на применении специальных, формализованных методик оценки и расчета действий*

- а) научные**
- б) интуитивные
- в) прецедентные
- г) стратегические

#### Тема 16

*1. Установить соответствие:*

- 1. Политический уровень
- 2. Макроэкономический уровень
- 3. Административный уровень

А. органы государственного управления действуют путем регулирования конкретного поведения граждан, применяя методы контроля и стимуляции

Б. характеризуется ориентацией государства как субъекта принятия государственных решений на «механизмы властной легитимации»

В. обеспечивает деятельность двух предыдущих уровней принятия государственных решений

**(1Б, 2А, 3В)**

2. Признак разделения решений на одноуровневые и многоуровневые - это:  
способ фиксации  
характер проблемы  
количество критериев  
**глубина воздействия**

3. *Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях:*  
а) конкуренции  
**б) риска**  
в) спада производства

### ***Задания для выполнения рубежной контрольной работы***

#### Тема 1

1. Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения.
2. Сущность и специфика процесса принятия государственных решений
3. Представьте последовательность формирования государственной политики
4. Представить анализ моделей разработки и реализации государственной политики.

#### Тема 2

1. Государство как интегративный актор в пространстве политической власти и управления
2. Подготовительный этап принятия государственных решений
3. Покажите отличия нормативного и дескриптивного подходов
4. Покажите нормативную составляющую модели процедурной рациональности

#### Тема 3

1. Базовые теории принятия государственных решений
2. Проанализировать отличия Модели процедурной рациональности и Модели всеобщей рациональности
3. Сущность и специфика процесса принятия государственных решений
4. Средовые факторы принятия государственных решений
5. Формы поведенческой активности государства

#### Тема 4

1. Объект и внешняя среда принятия государственных решений
2. Типы управленческих действий государства
3. Синтетические теории принятия решений
4. Новейшие теории государства и принятия решений.
5. Административный уровень принятия государственных решений

#### Тема 5

1. Природа и отличительные черты механизма принятия государственных решений
2. Охарактеризуйте различные варианты модели рационального выбора.
3. Социокультурные факторы процесса принятия государственных решений
4. Дескриптивный подход к анализу принятия и исполнения государственных решений.

#### Тема 6

1. Лидерская подсистема в принятии государственных решений
2. Место и роль «лидерской» подсистемы в механизме принятия политических решений .

3. Спектр отношений лидера со своими ведущими контрагентами при принятии решений
4. Покажите ограничения нормативного подхода к принятию государственных решений.

#### Тема 7

1. Политические и государственные решения
2. Особенности механизма принятия решений на политическом уровне
3. Основания спецификации государственных решений.
4. Двусоставной характер принятия государственных решений
5. Сравнительный анализ рационально-классической плюралистической, корпоративной и рыночной, кибернетической, технологической и модернистской теорий

#### Тема 8

1. Покажите, чем обусловлена необходимость синтеза управленческого и административного подходов к выделению этапов разработки решения
2. Определите условия повышения эффективности взаимодействия государства и общест-венности в процессе постановки цели государственных решений
3. Модели и критерии этапизации принятия государственных решений
4. Принятие решений в условиях неопределенности. Критерий Лапласа.

#### Тема 9

1. Основные цели и задачи подготовительного этапа
2. Информационное обеспечение задач подготовительного этапа
3. Политический уровень принятия государственных решений
4. Сущность и специфика этапа целеполагания
5. Отличительные черты этапа реализации государственных решений

#### Тема 10

1. Организационные аспекты разработки решений
2. Процесс идентификации ЛПП
3. Внутренние стадии процесса реализации государственных решений
4. Разработка и отбор альтернатив
5. Перечислите элементы и связи информационно-коммуникационной модели разработки решения.
6. Теория государственного менеджмента

#### Тема 11

1. Отличительные черты и структура прогнозирования
2. Сущность и отличительные черты процедуры планирования
3. Специфика государственного стратегического планирования
4. В каких случаях необходимо применение стратегического планирования
5. Критерии этапизации принятия государственных решений

#### Тема 12

1. Покажите различия между различными технологиями разработки государственных ре-шений.
2. Процесс программирования. Методы программирования
3. Методы разработки целей и подцелей
4. Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по методу Дельфи

## 5. Государство как специфический субъект принятия решений

### Тема 13

1. Сценарный метод прогнозирования
2. Контроль и мониторинг при реализации государственных решений
3. Покажите отличия общих управленческих технологий принятия решений и нормативных требований к нему
4. Сравните стадии оценки альтернатив в рамках дескриптивного и нормативного подходов
5. Покажите особенности экологической экспертизы.

### Тема 14

1. Принятие решений в условиях неопределенности. Критерий Гурвица (критерий «оптимизма-пессимизма»)
2. Покажите на примере обсуждения законопроектов в Государственной Думе совпадение по времени процедур оценки, согласования и принятия решений.
3. Принятие решений в условиях неопределенности (критерий Вальда или «максимина»)
4. Принятие решений в условиях неопределенности. Критерий Сэвиджа (критерий «минимакса» – минимизация большого риска)

### Тема 15

1. Принципы реализации государственных решений
2. Технологии законодательного процесса
3. Завершающий этап принятия государственных решений
4. Перечислите основные субъекты взаимодействия при разработке государственных решений в соответствии с моделью правительственной политики Г.Аллисона.
5. Приведите примеры реализации различных видов контроля исполнения решений
6. Определите условия развития процедуры оценки эффективности в контексте задач административной реформы.

### Тема 16

1. Приведите примеры фундаментальных политических решений по классификации Р.Макридиса.
2. Типология правительственных программ
3. Теория электронного правительства
4. Лоббирование как фактор принятия решения
5. Особенности разработки решений в исполнительных структурах
6. Оценка эффективности государственных решений
7. Специфика макроэкономического уровня принятия решений

## **Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля (экзамена)**

*Компетенция: способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2)*

## **Вопросы к экзамену**



- 1 Общая методология разработки управленческих решений. Схема и этапы разработки.
- 2 Решение, управленческое решение. Отличия и признаки управленческого решения. УР как процесс и явление.
- 3 Понятия Управленческого Решения и ЛПР. Признаки управленческого решения.
4. Формы разработки управленческих решений
5. Понятие проблемы, проблемной ситуации. Формулирование, оценка, обоснование проблемы. Построение алгоритма (декомпозиция проблемы). Классификация проблем.
6. Этапы принятия государственных решений
7. Структура и основные формы политических конфликтов
8. Прогнозирование в принятии государственных решений
9. Решения по форме принятия: индивидуальные, групповые, организационные и межорганизационные.
10. Сущность управления и контроля за конфликтами
11. Подходы к управлению: процессный, системный, ситуационный. Понятие и признаки управленческого государственного решения.
12. Сущность управленческих решений в органах ГМУ: социальная, экономическая, организационная, правовая, технологическая. Глобальная цель государственного управления.
13. Этапы урегулирования и разрешения политических конфликтов
14. Программно-целевая технология процесса разработки управленческих решений в органах ГМУ. Особенности, отличия от других технологий.
15. Регламентная технология в органах ГМУ. Особенности, отличие от других технологий. Привести примеры.

### ***Практические задания для экзамена***

Перечислите основные субъекты взаимодействия при разработке государственных решений в соответствие с моделью правительственной политики Г.Аллисона.

1. Составить дерево целей на решение проблемы «Снижение % преступности в регионе или в муниципальном образовании».
2. Оформить в таблице отличия нормативного и дескриптивного подходов.
3. Заполнить таблицу типологии политических решений Клементевича

Субъекты	Уровень интеграции интересов	
	Центральный	Местный

4. Заполните таблицу

Орган, принимающий решения	Нормативно-правовые акты	Подзаконные акты
Президент		
Правительство		
Губернатор		
Законодательные органы власти		
Министерства		
МСУ		

## **Тестовые задания для экзамена**

*1. Государственное управление – это ...*

- а) система, в рамках которой осуществляется разработка и реализация государством своих стратегий и целей;**
- б) кодекс норм и правил;
- в) совокупность органов государственной и муниципальной власти;
- г) процесс принятия законодательных актов

*2. Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:*

- а) эффективность управленческого решения
- б) качество управленческого решения**
- в) надежность управленческого решения
- г) оптимальность управленческого решения

*3. Определить базовый набор компонент компетентности лица, принимающего решение:*

- а) должно обладать профессиональными знаниями и навыками**
- б) должно иметь высшее образование
- в) быть хорошим психологом
- г) быть ответственным человеком

*4. Установить главное условие успешного целеполагания по Ч. Линдблу. Это достижение ... между всеми акторами*

- а) компромисса**
- б) поглощения
- в) слияния
- г) контракта

*5. Какую группу показателей вы рассчитаете для определения целедостижения «Развитие компетенций и повышение квалификации персонала»*

- а) коэффициент рентабельности инвестиций, %.
- б) отклонение по срокам проекта, отклонение по стоимости проекта, показатель освоенного объема (EV), %;
- в) коэффициент компетентности персонала, %, добавленная стоимость человеческого капитала, тыс. руб.**
- г) индекс корпоративной культуры.

*6. Определите, кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации для повышения эффективности принимаемого решения?*

- а) только руководитель организации;
- б) специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация;**
- в) любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации;
- г) элементы системы менеджмента.

7. Установить соответствие. Формы разработки и принятия решений на политическом уровне:

1. корпоративизм
2. бюрократизм
3. плюрализм
4. клиентаризм

а) создающий относительное равенство соперничающих в политике группировок  
б) закрепляющей за той или иной организацией право на определение целевых приоритетов

в) позиционирующий государство в качестве обслуживающей сервис-структуры по отношению к обществу

г) где доминирующие позиции в принятии решений принадлежат аппарату управления и его частным представителям

**(1б, 2г, 3а, 4в)**

8. К ... типу относятся решения, основанные на применении специальных, формализованных методик оценки и расчета действий

- а) **научные**
- б) интуитивные
- в) прецедентные
- г) стратегические

9. Установить соответствие:

1. Политический уровень
2. Макроэкономический уровень
3. Административный уровень

а) органы государственного управления действуют путем регулирования конкретного поведения граждан, применяя методы контроля и стимуляции

б) характеризуется ориентацией государства как субъекта принятия государственных решений на «механизмы властной легитимации»

в) обеспечивает деятельность двух предыдущих уровней принятия государственных решений

**(1б, 2а, 3в)**

10. Признак разделения решений на одноуровневые и многоуровневые - это:

- а) способ фиксации
- б) характер проблемы
- в) количество критериев
- г) **глубина воздействия**

*Компетенция: уметь определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения (ПК-1)*

### **Вопросы к экзамену**

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

2. Общие признаки, позволяющие классифицировать управленческие решения.

3. Классическая 3-х этапная модель принятия решений Г.Саймона. Достоинства и недостатки модели.
4. 8-ми этапная циклическая модель принятий решений. Достоинства и недостатки модели.
5. Системный подход в разработке и принятии решений. Понятия системы, целостности.
6. Разработка и оценка вариантов решения (альтернатив)
7. Целевая ориентация управленческих решений в органах ГМУ.
8. Методика постановки целей SMART. Пояснить каждый принцип
9. Зависимость риска от неопределенностей. Причины. Основные типы ошибок. Классификация рисков.
10. Виды и формы контроля за исполнением управленческих решений.
11. Процесс инициации как этап разработки решения
12. Формулирование критериев достижения целей принимаемого решения
13. Планирование как 8-ми этапный процесс. Пояснить связь со схемой РУР
14. Пояснить следующие методы: аналитический, статистический, матричный, метод оптимизации, мозговой штурм, наставничества, работы с внешними консультантами.
15. Экспертные и эвристические методы при анализе альтернатив УР. Методы: индивидуальный, групповой, метод Дельфи, морфологического анализа

### ***Практические задания для экзамена***

1. Заполнить таблицу по трем государственным программам, реализующимся в Краснодарском крае.

Программа	Цель	Субъектный состав	Объектный состав	Предмет
1				
2				
3				

Использовать источник: <http://economy.krasnodar.ru/gos-prog-kk/perech-gp/>

2. Руководствуясь Федеральным Конституционным законом «О Правительстве РФ», в части полномочий Правительства РФ *в сфере государственного управления, исполнения законов, составления и исполнения государственного бюджета*, оформить таблицу.

Сфера функционирования	Полномочия Правительства
государственного управления	
исполнения законов	
составления и исполнения государственного бюджета	

3. Дать определение следующим категориям документов: Указ, Приказ, Постановление, Распоряжение, Протокол, Договор, Контракт, Кодекс, Регламент

4. Классифицируйте решения на

политические	административные

1. целевые программы
2. постановления
3. распоряжения
4. указ президента о награждении

5. договор
6. инструкция
7. законы

3. Заполните таблицу

Орган, принимающий решения	Нормативно-правовые акты	Подзаконные акты
Президент		
Правительство		
Губернатор		
Законодательные органы власти		
Министерства		
МСУ		

**Тестовые задания для экзамена**

1. Группа решений, выделенная по характеру прогнозируемых последствий - это:

- а) традиционные нетипичные;
- б) корректируемые и некорректируемые;**
- в) индивидуальные и коллегиальные;
- г) глобальные и локальные

2. Где формируется качество решения?

- а) на стадии реализации;
- б) на стадии разработки;**
- в) на всех стадиях;
- г) на стадии утверждения.

3. Определите управленческие действия, выполненные на стадии анализа ситуации

- а) формулировка проблемы;
- б) сбор информации;**
- в) сопоставление вариантов решения;
- г) дерево целей.

4. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- а) контроль реализации решений;
- б) управление реализацией решений;
- в) выбор альтернативы;
- г) оценка результатов решения;
- д) согласование решения.

**Ответ: в, д, б, а, г**

5. Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов; элементы:

- а) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;
- б) логические мыслительные операции;
- в) выбор методов разработки решения;
- г) нормативно-правовое обеспечение решения;

аспекты:

- 1) юридический;
- 2) информационный;
- 3) психологический;

4) организационный.

Ответ: а2; б3; в4; г1

6. Установите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решений; признаки:

- а) временной;
- б) содержание проблем;
- в) характер информации;
- г) значимость цели;

группы:

- 1) детерминированные и вероятностные;
- 2) стратегические и тактические;
- 3) экономические и социальные;
- 4) среднесрочные и краткосрочные.

Ответ: а4, б3, в1, г2

*Компетенция: владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-2)*

### **Вопросы к экзамену**

- 1. Сущностные характеристики управленческого решения и ЛПР.
- 2. Признаки управленческого решения. Отличия от обычного решения. ЛПР. Формы реализации УР.
- 3. Лидерская подсистема в принятии государственных решений
- 4. Целевые технологии и в органах ГМУ. Типы ситуаций между руководителем и подчиненным в процессе РУР.
- 5. Интуитивные решения, решения основанные на суждениях и рациональные решения.
- 6. Принятие государственных решений в условиях неопределенности и риска.
- 7. Методы уменьшения неопределенности и риска при разработке УР. Страхование рисков.
- 8. Основные управленческие навыки. Правила постановки целей. Делегирование полномочий.
- 9. Анализ альтернатив УР в органах ГМУ. Метод сценариев и дерева решений
- 10. Критерии контроля.
- 11. Объекты и субъекты планирования, факторы, влияющие на стратегическое планирование.
- 12. Условия и факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений в органах ГМУ. Причины некачественной реализации УР.
- 13. Четыре признака оценки информации: объем, достоверность, насыщенность, ценность.
- 14. Виды решений. Формы принятия. Классификация государственных решений
- 15. Формирование повестки дня. Виды повесток.

### **Практические задания для экзамена**

- 1. Заполнить таблицу

	Распоряжение	Приказ
Срок действия	Короткий	Длительный
Условие прекращения	?	Действителен до от-

<b>ния действия</b>		мены
<b>Подписант</b>	Руководитель субъекта, руководители филиалов, подразделений и отделов	?
<b>Возможность внесения изменений</b>	?	Можно вносить изменения
<b>Круг решаемых вопросов</b>	Оперативные вопросы	?

2. Преобразовать проблему в цель

Проблема	Цель
Неясность и неадекватность законодательства по социальной безопасности и социальной справедливости	
Непредставление в системе высшего образования квалификации по профилю, требующемуся на рынке труда	
Отсутствие в системе высшего образования обучения социальной деятельности	

3. Определить уровень применения на практике каждого метода, поставив \* или + в соответствующую колонку

Метод	Группа методов		
	Неформализованные (экспертные)	Формализованные	Смешанные
Морфологический метод			
SWOT-анализ			
Причинно-следственный анализ			
Метод декомпозиции			
Методы «дерева» целей, проблем и решений			
Метод формирования критериев эффективности			
Метод мозгового штурма			
Метод «635»			
Ассоциативный метод			
Метод Дельфи			
Метод коллективного блокнот			
Методы моделирования			
Метод суда			
Методы прогнозирования			
Функционально-стоимостной анализ			
Метод согласования интересов			

Метод сценариев			
Метод экстраполяции			
Метод экспертных оценок.			
Метод «стоимость-эффективность»			

4. Составные элементы процесса управления при разработке и принятии решения.  
Расписать виды деятельности, входящие в элемент управления



5. Необходимые свойства методов разработки решения. Заполнить таблицу «характеристики свойств, необходимых для каждого решения»

Свойства	Характеристика свойств
Практическая применимость	
Экономичность	
Достаточная точность	
Приемлемость по времени	

6. Заполнить таблицу

Сильные позиции лидерской подсистемы	Слабости лидерской подсистемы
--------------------------------------	-------------------------------

### **Тестовые задания для экзамена**

1. Инструменты расчетно-аналитического метода оценки риска:

- а) построение динамических рядов уровней потерь от рисков;
- б) построение математических моделей;**
- в) оценка экспертов;
- г) ориентация на прошлый опыт.

2. Определение срока окончания эффективного действия решения – это процедура стадии ..... результатов реализации решения.

- а) оценки.**
- б) анализа;



- в) разработки;
- г) контроля

3. *Критерий эффективности решения - это:*

- а) характер целей решения;
- б) сроки реализации решения;**
- в) мотивация выполнения решения;
- г) механизмы ответственности за решение.

4. *Установите правильную последовательность стадии технологии экспертных методов разработки решений:*

- а) ознакомление экспертов с проблемой;
- б) оценка результатов экспертов;
- в) формирование группы экспертов;
- г) анализ мнений экспертов;
- д) организация экспертизы и выявление мнений экспертов.

**Ответ: в, а, д, г, б.**

5. *Укажите правильную последовательность стадии технологии мозговой атаки:*

- а) генерация идей;
- б) формирование группы экспертов;
- в) деструкция идей;
- г) составление проблемной записки;
- д) систематизация идей;
- е) выбор варианта решения.

**Ответ: б, г, а, д, в, е.**

6. *Установите правильную последовательность стадий реализации решения:*

- а) контроль выполнения решения;
- б) разработка плана реализации решения;
- в) оценка результатов реализации решения;
- г) управление реализацией.

**Ответ: б, г, а, в.**

7. *Определите действия руководителя, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки:*

- а) выделить дополнительное время в ущерб другим проектам, делам, решениям
- б) действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий**
- в) собрать всех партнеров или советников и принять решение вместе
- г) осуществлять дополнительные затраты на сбор информации

7. *Установите соответствие действий и стадий принятия решений;*  
действия:

- а) сбор информации;
- б) выявление мнения работников о вариантах решения;
- в) распределение обязанностей между исполнителями;
- г) определение промежуточных результатов решения;

стадии:

- 1) контроль;
- 2) аналитическая;
- 3) согласование;
- 4) управление реализацией.

**Ответ: a2, b3, c4, d1**

9. Установите соответствие ситуации и методов их моделирования;

ситуации:

- а) дефицит лекарств в больнице;
- б) монополизация на рынке конкурентов;
- в) необходимость оптимизации производственной программы при заданном объеме ресурсов;
- г) дефицит продавцов в магазине;

методы:

- 1. модели теории игр;
- 2. модели теории очередей;
- 3. модели управления запасами;
- 4. модели линейного программирования.

**Ответ: a3, b1, c4, d2.**

10. Установите соответствие показателей и критериев эффективности решения:

показатели:

- а) материалоемкость;
- б) производительность труда исполнителей;
- в) соответствие фактических и запланированных результатов;
- г) отношение фактического срока реализации к запланированному;
- д) затраты денежных средств на реализацию решения.

критерии:

- 1. целевой; 2. ресурсный; 3. временной.

**Ответ: a2, b3, c1, d3, e2.**

*Компетенция ПК-25 - уметь организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов*

### **Вопросы к экзамену**

- 1. Необходимость мониторинга при исполнении государственных решений
- 2. Отличия стратегических и оперативных решений.
- 3. Сущность управленческих решений в органах ГМУ: социальная, экономическая, организационная, правовая, технологическая. Глобальная цель государственного управления.
- 4. Стратегическое планирование как функция органов государственной власти.
- 5. Планирование в принятии государственных решений
- 6. Программирование в принятии государственных решений
- 7. Формы и методы прогнозирования
- 8. Целевая эффективность государственных решений
- 9. Организация исполнения государственно-управленческих решений
- 10. Анализ альтернатив УР в органах ГМУ. Метод сценариев и дерева решений.
- 11. Показатели эффективности и результативности деятельности органов власти
- 12. Модели эффективности. Методики расчета оценки эффективности решений.
- 13. Контроль и ответственность при реализации управленческих решений в органах ГМУ
- 14. Критерии оценивания эффективности государственного управленческого решения
- 15. Методы разработки и исполнения государственных решений

### **Практические задания для экзамена**

1. Построить цепочку метода Дельфи
2. Провести SWOT-анализ Краснодарского края
3. Представить этапизацию разработки, принятия и исполнения государственной программы с подробным указанием действий и участников на каждом этапе. (можно взять пример конкретной Программы).
4. Проанализировать регламент любого административного решения на соответствие требованиям ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг». № 210 от 27.07.2010 г. Выявить несоответствия.
5. Заполнить таблицу **Ошибки руководителей при принятии решений**

Субъективные ошибки	Объективные ошибки
1. Привычка принимать решение по вы- бранному шаблону ( <i>«Мы всегда так делали»</i> )	1. Перенасыщенность принимаемых решений, которые вследствие этого не всегда выполня- ются
2. Переоценка возможного успеха ( <i>«Мне обязательно повезет»</i> )	2. ?
3. ?	3. При принятии решения определяются нере- альные сроки. Все понимают это, но тем не менее принимают решение
4. Настрой на субъективные желания ( <i>«Я этого очень хочу»</i> )	4. Новые решения дублируют те, которые были приняты ранее, но не работают
5. ?	5. ?
6. Установка на самый исполнимый вари- ант ( <i>«Зато все сделаем быстро»</i> )	6. В решениях существует определенная возмож- ность конфликта при их реализации
7. ?	7. Решение принимается большинством, хотя правильным может быть мнение меньшинства
8. Подгонка информации под свой замы- сел (вариант) решения ( <i>«Моя идея должна сработать»</i> )	8. Решения принимаются с расчетом на то, что ошибки будут исправлены в процессе его реализации
9. Абстрактный стиль принятия решения ( <i>«Смысл понятен, а там разберем- ся»</i> )	9. ?
10. Давление неудач ( <i>«Я уже не один раз обжегся»</i> )	10. Некому готовить информацию, необ- ходимую для принятия решения

### **Тестовые задания для экзамена**

#### **1. Установите соответствие:**

1. Приказы
2. Санкции
3. Постановления
4. Распоряжения

А. президента, правительства, руководителей законодательных и исполнительных органов власти

Б. парламента, палаты парламента, правительства, суда, прокуратуры

В. следственных, прокурорских органов

Г. руководителей госорганов и их структурных подразделений; военные

(4А, 3Б, 2В, 1Г)

2. Государственные решения можно квалифицировать по:

- а) По субъектам управления
- б) По предмету регулирования
- в) По области действия
- г) По времени действия

3. Государственные решения можно квалифицировать по:

- а) По масштабу действия
- б) По предмету регулирования
- в) По области действия
- г) По времени действия

4. Что относится к документам стратегического планирования, разрабатываемым на уровне субъекта Российской Федерации?

- а) ежегодное послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации
- б) стратегия социально-экономического развития Российской Федерации
- в) **бюджетный прогноз субъекта Российской Федерации на долгосрочный период**
- г) стратегия национальной безопасности Российской Федерации, а также основы государственной политики, доктрины и другие документы в сфере обеспечения национальной безопасности Российской Федерации

5. Участником стратегического планирования на федеральном уровне является...

- а) высшее должностное лицо субъекта РФ
- б) высший исполнительный орган государственной власти субъекта РФ
- в) контрольно-счетный орган субъекта РФ
- г) **Совет Безопасности РФ**

6. Стратегическое планирование в РФ осуществляется...

- а) на федеральном уровне и уровне субъектов РФ
- б) **на федеральном уровне, уровне субъектов РФ и уровне муниципальных образований**
- в) на уровне субъектов РФ и уровне муниципальных образований
- г) только на федеральном уровне

7. Ключевая роль в продвижении и реализации целей принадлежит органам:

- а) **исполнительной власти**
- б) законодательной власти
- в) судебной власти

8. Что указывается в управленческих государственных решениях, принятых в форме нормативно-правовых актов?

- а) условия, при которых следует руководствоваться данным правилом (гипотеза)

б) субъекты регулируемых отношений, их права и обязанности, возникающие при обстоятельствах, предусмотренных в гипотезе (диспозиция)

в) последствия, которые должны наступить для лиц, нарушивших данное предписание (санкция)

9. Установить соответствие классификации государственных решений и их видов:

1. По субъектам управления:
2. По целям и времени действия
3. По масштабу действия
4. По нормативной природе

А. стратегические (долгосрочные); тактические (среднесрочные); оперативные (краткосрочные)

Б. общие (нормативные), частные (ненормативные)

В. общенародные (выборы, референдум); федеральные, региональные (субъектов федерации), местные; законодательной власти, исполнительной власти, судебной власти; единоличные, коллегиальные.

Г. общегосударственные; локальные (в пределах административно-территориальной единицы); внутриведомственные; межведомственные

**(2А, 4Б, 1В, 3Г)**

10. Установить соответствие классификации государственных решений и их видов:

1. По юридической силе
2. По видам государственного управления
3. По методам разработки
4. По форме изложения

А. гражданские, военные.

Б. письменные, устные

В. высшие (конституционные), законодательные; подзаконные

Г. типичные (аналогичные), нетипичные (оригинальные)

**(2А, 4Б, 1В, 3Г)**

#### **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 *«Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся»*.

##### **Доклад.**

Доклад – это письменное или устное сообщение в совокупности с применением компьютерных технологий на основе ранее опубликованных исследовательских, научных работ или разработок, по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих большое значение для теории науки и практического применения, представляет собой обобщенное изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок, известных широкому кругу специалистов в отрасли научных знаний.

Цель подготовки доклада:

– сформировать научно-исследовательские навыки у обучающегося;

- способствовать овладению методами научного познания;
- освоить навыки публичного выступления;
- научиться критически мыслить
- научиться оформлять презентации.

Текст доклада должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Доклад должен быть структурирован и включать введение, основную часть, заключение.

#### Критерии оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом

Показатель	Градация	Баллы
Соответствие доклада заявленной теме, цели и задачам проекта	соответствует полностью	2
	есть несоответствия (отступления)	1
	в основном не соответствует	0
Структурированность (организация) доклада, которая обеспечивает понимание его содержания	структурировано, обеспечивает	2
	структурировано, не обеспечивает	1
	не структурировано, не обеспечивает	0
Культура выступления – чтение с листа или рассказ, обращённый к аудитории	рассказ без обращения к тексту	2
	рассказ с обращением к тексту	1
	чтение с листа	0
Доступность доклада о содержании проекта, его целях, задачах, методах и результатах	доступно без уточняющих вопросов	2
	доступно с уточняющими вопросами	1
	недоступно с уточняющими вопросами	0
Целесообразность, инструментальность наглядности, уровень её использования	целесообразна	2
	целесообразность сомнительна	1
	не целесообразна	0
Соблюдение временного регламента доклада (не более 7 минут)	соблюдён (не превышен)	2
	превышение без замечания	1
	превышение с замечанием	0
Чёткость и полнота ответов на дополнительные вопросы по существу доклада	все ответы чёткие, полные	2
	некоторые ответы нечёткие	1
	все ответы нечёткие/неполные	0
Владение специальной терминологией по теме проекта, использованной в докладе	владеет свободно	2
	иногда был неточен, ошибался	1
	не владеет	0
Культура дискуссии – умение понять собеседника и аргументировано ответить на его вопросы	ответил на все вопросы	2
	ответил на большую часть вопросов	1
	не ответил на большую часть вопросов	0

#### Шкала оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом:

Оценка «отлично» – 15-18 баллов.

Оценка «хорошо» – 13-14 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – 9-12 баллов.

Оценка «неудовлетворительно» – 0-8 баллов.

#### Реферат.

Реферат – это краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламентированную структуру, содержание и оформление. Его задачами являются:

1. формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, их систематизация;
2. развитие навыков логического мышления;

### 3. углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат должен быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основную часть, заключение, список используемых источников. В зависимости от тематики реферата к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т.д.

**Критериями оценки реферата являются:** новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

**Оценка «хорошо»** – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

**Оценка «удовлетворительно»** – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

**Оценка «неудовлетворительно»** – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

### **Кейс-задание.**

В основе метода кейс-заданий лежит описание конкретной профессиональной деятельности или эмоционально-поведенческих аспектов взаимодействия людей. При изучении конкретной ситуации, и анализе конкретного примера обучающийся должен вжиться в конкретные обстоятельства, понять ситуацию, оценить обстановку, определить, есть ли в ней проблема и в чем ее суть. Определить свою роль в решении проблемы и выработать целесообразную линию поведения.

Метод кейс-заданий разбивается на этапы:

- подготовительный этап;
- ознакомительный этап;
- аналитический этап;
- итоговый этап.

### **Критерии оценивания выполнения кейс-заданий**

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Оценка «отлично» – при наборе в 5 баллов.

Оценка «хорошо» – при наборе в 4 балла.

Оценка «удовлетворительно» – при наборе в 3 балла.

Оценка «неудовлетворительно» – при наборе в 2 балла.

### **Деловая игра**

Деловая игра активизирует процесс обучения обучающихся, приучает к исследованию и оценке информации, формирует аналитическое мышление, а также умение четко и

правильно излагать свою точку зрения.

В деловой игре по дисциплине «Принятие и исполнение государственных решений» обучающиеся разбиваются на группы по 3 - 5 человек. В ходе проведения игры они выполняют задание, обсуждают и принимают решения, а также выступают между группами в отношении, носящие характер соперничества или состязания. Деловая игра состоит из этапов: инструктаж, разделение студентов на группы, выполнение творческого задания, выступление, обсуждение, подведение итогов.

#### **Критерии оценивания выполнения деловой игры:**

Отметка «отлично»: обучающийся продемонстрировал ориентацию в материале, доводы логичны и убедительны, умение общаться с коллегами, умение организовать работу в группе, умение уложиться во времени при решении задач.

Отметка «хорошо»: работа выполнена правильно с учетом 1-2 мелких погрешностей или 2-3 недочетов, исправленных самостоятельно по требованию преподавателя.

Отметка «удовлетворительно»: работа выполнена правильно не менее чем наполовину, допущены 1-2 погрешности или одна грубая ошибка.

Отметка «неудовлетворительно»: не соблюдены или грубо нарушены правила игры, допущены две (и более) грубые ошибки в ходе работы, которые обучающийся не может исправить даже по требованию преподавателя или работа не выполнена полностью.

#### **Тест.**

Тест – это инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

#### **Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.**

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 70 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента не менее 51 %.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

**Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения)** - средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определённого типа по теме или разделу или модулю учебной дисциплины.

Контрольная работа по дисциплине обучающимися **заочной формы обучения** выполняется после установочной сессии в виде письменного ответа на указанные в индивидуальном задании вопросы, отражающие содержание разделов дисциплины.

**Критерии оценки выполнения рубежной контрольной работы.**

Оценка «отлично» - выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания теоретических вопросов и практического задания и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «хорошо» - выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе на теоретический вопрос или в решении практической задачи некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» - выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении теоретического



материала, допускает ошибки при решении практического задания, но при этом он владеет основными понятиями, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «неудовлетворительно» - выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания теоретических вопросов, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

## **Экзамен**

### **Критерии оценки на экзамене**

Оценка «**отлично**» выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «**хорошо**» выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## **8 Перечень основной и дополнительной литературы**

### **Основная:**

1 Горб, В. Г. Принятие и исполнение государственных и муниципальных решений : учебное пособие / В. Г. Горб. — Екатеринбург : Уральский институт управления РАН-

ХиГС, 2017. — 240 с. — ISBN 978-5-8056-0377-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72346.html>

2 Кириенко В.Е. Принятие и исполнение государственных решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кириенко В.Е.— Электрон. текстовые данные.— Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2016.— 210 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72360.html>.

3 Моттаева, А. Б. Принятие и исполнение государственных решений : учебно-методическое пособие / А. Б. Моттаева, Ас. Б. Моттаева. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2019. — 35 с. — ISBN 978-5-7264-1937-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/95528.html>

### Дополнительная литература

1 Соловьев, А. И. Принятие и исполнение государственных решений : учебное пособие для студентов вузов / А. И. Соловьев. — 2-е изд. — Москва : Аспект Пресс, 2019. — 496 с. — ISBN 978-5-7567-0873-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/87973.html>

2 Генералова, С. В. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие / С. В. Генералова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 75 с. — ISBN 978-5-4497-0707-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/97409.html>

## 9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1	Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
2	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
3	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

### Перечень рекомендуемых интернет сайтов:

– Конституция Российской Федерации: статьи, комментарии, история. <http://constitution.garant.ru>

–Каталог сайтов периодических изданий, электронные версии журналов: <http://www.library.ru/2/catalogs/periodical/>

1 <http://uecs.ru/> Электронный научный журнал «Управление экономическими системами»

2.Вопросы государственного и муниципального управления

– Журнал «Проблемы теории и практики управления» <http://www.uptr.ru>

– <https://admkrasnodar.ru/> Официальный сайт администрации Краснодарского края

– Официальная Россия: сервер органов государственной власти РФ <http://www.gov.ru>.

– Официальные сайты органов государственной власти РФ: Президента РФ, Федеральных органов исполнительной власти; Федерального Собрания РФ, Судебной власти РФ, Совета Безопасности, Центральной избирательной комиссии РФ, Счётной палаты РФ, Генеральной прокуратуры, Уполномоченного по правам человека в РФ; Региональных органов государственной власти РФ. Государственные символы РФ. Законодательные акты РФ, Особо ценные объекты наследия РФ.

- Российская газета. <http://www.rg.ru/>
- Информационно-коммуникационные технологии в образовании. <http://www.ict.edu.ru>
- Федеральный портал «Российское образование». <http://www.edu.ru>
- Единая коллекция образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru/>.
- Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». <http://ecsocman.hse.ru>

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

1. Принятие и исполнение государственных решений : метод. указания по выполнению контрольных работ / Е. А. Бритикова.– Краснодар : КубГАУ, 2019. – 23 с. <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6177>

2 Принятие и исполнение государственных решений: метод. указания по самостоятельной работе обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / Е. А. Бритикова.– Краснодар : КубГАУ, 2019. – 38 с. <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=7430>

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют: обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети "Интернет"; фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы; организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентационных технологий; контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

### **11.1 Перечень лицензионного ПО:**

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений

### **11.2 Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:**

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Гарант	Правовая	<a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>
2	Консультант	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>
3	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>

## **12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине** Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных пред-метов, курсов, дисциплин	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным пла-	Адрес (местоположение) помещений для проведе-
-------	----------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------

	(модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	ном, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	ния всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1.	Принятие и исполнение государственных решений	<p>Помещение №523 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 52,6кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); Технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); Программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>Помещение №514 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 44,1кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); Программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>Помещение №506 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 42,2кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); Технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); Программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>Помещение №2 ЭЛ, посадочных мест — 100; площадь — 129,6кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>Помещение №110 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 51,5кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

		<p>образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель).</p> <p>Помещение №513 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 47 кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. сплит-система — 1 шт.; специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №511 ЭЛ, площадь — 42,3 кв.м.; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p> <p>Помещение №226 ГУК, посадочных мест — 16; площадь — 35,9 кв.м.; помещение для самостоятельной работы. технические средства обучения (компьютер персональный — 13 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная мебель). Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе</p>	
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--