



УТВЕРЖДЕНО:

**Ученым советом Высшей школы бизнеса,
менеджмента и права**

Протокол № 2 от «30» сентября 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.11 ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ

**основной профессиональной образовательной программы высшего образования –
программы**

магистратуры

по направлению подготовки: 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»

направленность (профиль): *Управление территориальными комплексами и системами*

Квалификация: *магистр*

Год начала подготовки: 2022

Разработчик (и):

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>профессор Высшей школы бизнеса, менеджмента и права преподаватель Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>д.э.н., проф. Морозов В.Ю. Холмакова С.Н.</i>

Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:

должность	ученая степень и звание, ФИО
<i>профессор Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>д.э.н., доц. Хаванова Н.В.</i>

1. Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)

Дисциплина «Теория и практика принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» является частью первого блока программы магистратуры по направлению подготовки 38.04.04 "Государственное и муниципальное управление и относится к обязательной части программы.

Изучение данной дисциплины базируется на результатах изучения дисциплин «Современные методы исследований», «Современные подходы к организационно-управленческой деятельности».

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:

ОПК-2 - способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода в части индикаторов достижения компетенции ОПК 2.2 (применяет методологию и принципы разработки и реализации управленческих решений в соответствии с целями и намеченными результатами) и ОПК- 2.3 (применяет современные инструменты реализации контрольных функций с целью выработки системных управленческих решений, в том числе в условиях кризисных ситуаций);

ОПК-7 - способен осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере в части индикаторов достижения компетенции ОПК 7.1 (адекватно описывает и анализирует общественно-экономические, политические и социальные проблемы, ситуации и процессы в области государственного и муниципального управления).

Содержание дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» охватывает круг вопросов, раскрывающих понятие организации как управляющего процесса и явления, законы и принципы организации, виды и структуру организационных отношений, системы управления организации, общие и конкретные функции управления, уровни и звенья управления, функции решений в организации процесса управления, основы методологии и теории разработки управленческого решения, типологии, условия и факторы качества управленческих решений, модели, методы и технологии разработки управленческого решения, целевую направленность управленческих решений и ее взаимосвязи с выбором альтернатив действий, особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска, организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений, организацию и контроль исполнения управленческих решений, системы ответственности, особенности разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления, виды и формы государственных решений, общую модель и процесс разработки и исполнения государственных решений, инструменты оценки результатов и последствий государственных решений.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 часа.

На очной форме обучения преподавание дисциплины ведется на 2 курсе:

3 семестр - занятия лекционного типа - 20 часов, занятия семинарского типа в форме практических занятий - 28 часов, аттестационные испытания промежуточной аттестации в форме зачета с оценкой - 2 часа, консультации - 4 часа, самостоятельная работа – 90 часов, 4 зачетные единицы.

На очно-заочной форме обучения преподавание дисциплины ведется на 2 курсе:

3 семестр - занятия лекционного типа - 12 часов, занятия семинарского типа в форме практических занятий - 18 часов, аттестационные испытания промежуточной аттестации в

форме зачета с оценкой - 2 часа, консультации - 2 часа, самостоятельная работа – 110 часов, 4 зачетные единицы.

На заочной форме обучения: преподавание дисциплины ведется на 1 и 2 курсах:

2 семестр - занятия лекционного типа - 2 часа, самостоятельная работа – 34 часа, 1 зачетная единица;

3 семестр - занятия лекционного типа - 4 часа, занятия семинарского типа в форме практических занятий - 8 часов, аттестационные испытания промежуточной аттестации в форме зачета с оценкой - 2 часа, консультации - 2 часа, самостоятельная работа – 92 часа, 3 зачетные единицы.

Предусматривается проведение следующих видов: занятия лекционного типа, в том числе проблемные лекции, лекции-дискуссии, занятия семинарского типа в форме дискуссий, устных и/или письменных опросов по контрольным вопросам, выступлений с эссе, самостоятельная работа обучающихся, групповые и индивидуальные консультации.

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме коллоквиума, защиты индивидуального (группового) проекта, промежуточная аттестация в форме зачета с оценкой в 3 семестре.

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующей дисциплины - «Стратегическое планирование и управление социально-экономическим развитие территорий».

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции, индикатора	Планируемые результаты обучения (компетенции, индикатора)
1	ОПК-2	способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода в части: ОПК-2.2. - применяет методологию и принципы разработки и реализации управленческих решений в соответствии с целями и намеченными результатами; ОПК-2.3. - применяет современные инструменты реализации контрольных функций с целью выработки системных управленческих решений, в том числе в условиях кризисных ситуаций.
2	ОПК-7	способен осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере в части: ОПК-7.1 - адекватно описывает и анализирует общественно-экономические, политические и социальные проблемы, ситуации и процессы в области государственного и муниципального управления.

3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:

Дисциплина «Теория и практика принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» является частью первого блока программы магистратуры.

туры по направлению подготовки 38.04.04 "Государственное и муниципальное управление и относится к обязательной части программы.

Изучение данной дисциплины базируется на результатах изучения дисциплин «Современные методы исследований», «Современные подходы к организационно-управленческой деятельности».

Формирование компетенции ОПК-2 начинается в дисциплине Стратегическое планирование и управление социально-экономическим развитием территорий (2 семестр), продолжается в данной дисциплине одновременно с в дисциплиной Стратегическое планирование и управление социально-экономическим развитием территорий и в процессе прохождения производственной практики (3 семестр) и заканчивается в процессе прохождения преддипломной практики (4 семестр).

Формирование компетенции ОПК-7 начинается в дисциплине Исследовательский семинар (1 и 2 семестр), продолжается в данной дисциплине одновременно с в дисциплиной Исследовательский семинар и в процессе прохождения производственной практики (3 семестр) и заканчивается в процессе прохождения преддипломной практики (4 семестр).

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующей дисциплины - «Стратегическое планирование и управление социально-экономическим развитие территорий».

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 акад. часа.

Для очной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Все-го	Семестры			
			3			
1	Контактная работа обучающихся	54	54			
	в том числе:					
1.1	Лекции	20	20			
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	28	28			
	Семинары	-	-			
	Лабораторные работы	-	-			
	Практические занятия	28	28			
1.3	Консультации	4	4			
2	Самостоятельная работа	90	90			
3	Форма промежуточной аттестации (дифференцированный зачет)	2	2			
4	Общая трудоемкость час	144	144			
	з.е.	4	4			

Для очно-заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Все-го	Семестры			
			3			
1	Контактная работа обучающихся	34	34			
	в том числе:					
1.1	Лекции	12	12			
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	18	18			

	Семинары	-	-			
	Лабораторные работы	-	-			
	Практические занятия	18	18			
1.3	Консультации	2	2			
2	Самостоятельная работа	110	110			
3	Форма промежуточной аттестации (дифференцированный зачет)	2	2			
4	Общая трудоемкость	час	144	144		
		з.е.	4	4		

Для заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Все- го	Семестры			
			2	3		
1	Контактная работа обучающихся	18		18		
	в том числе:					
1.1	Лекции	6	2	4		
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	8	-	8		
	Семинары	-		-		
	Лабораторные работы	-		-		
	Практические занятия	8	-	8		
1.3	Консультации	2	-	2		
2	Самостоятельная работа	126	34	92		
3	Форма промежуточной аттестации (дифференцированный зачет)	2	-	2		
4	Общая трудоемкость	час	144	36	108	
		з.е.	4	1	3	

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Для очной формы обучения:

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
	Методология и принципы разработки управленческих решений	Методология разработки управленческих решений	2	Лекция	2	Дискуссия			10	Подготовка к практическому занятию по теме (работа с конспектом лекций)
		Принципы и основные этапы разработки управленческих решений	2	Лекция	2	Практическое занятие (устный и\или письменный опрос по контрольным вопросам)			10	Подготовка к практическому занятию по теме (работа с конспектом лекций) Подготовка к текущему контролю 1
		Сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих решений	2	Лекция	2	Практическое занятие (устный и\или письменный опрос по контрольным вопросам) Проведение текущего контроля 1 Подготовка докла-			10	Подготовка к практическому занятию по теме (работа с конспектом лекций)



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
						дов с презентациями по предложенной тематике				
	Контроль, качество и эффективность исполнения управленческих решений	Мониторинг и контроль исполнения управленческих решений	2	Лекция	2	Практическое занятие (устный и\или письменный опрос по контрольным вопросам)			10	Подготовка к практическому занятию по теме (работа с конспектом лекций)
		Технологии оценки качества и эффективности исполнения управленческих решений	2	Проблемная лекция	4	Практическое занятие (устный и\или письменный опрос по контрольным вопросам), дискуссия			10	Подготовка к практическому занятию по теме (работа с конспектом лекций) Подготовка к текущему контролю 2
		Зарубежный опыт организации контроля исполнения	2	Лекция	4	Практическое занятие (устный и\или письменный опрос по кон-			10	Подготовка к практическому занятию по теме (работа с конспектом лекций и литературой)



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
		управленческих решений, система ответственности				контрольным вопросам), эссе Проведение текущего контроля 2: Коллоквиум				
	Социально-психологические основы подготовки,	Социально-психологические основы подготовки и исполнения управленческих решений	2	Лекция	4	Практическое занятие (устный и\или письменный опрос по контрольным вопросам), эссе			10	Подготовка к практическому занятию по теме (работа с конспектом лекций и литературой) Подготовка к текущему контролю 3
	делегирования и исполнения управленческих решений	Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих решений в органах государственного и	2	Лекция	4	Практическое занятие (устный и\или письменный опрос по контрольным вопросам) Проведение текущего контроля 3: пись-			10	Подготовка к практическому занятию по теме (работа с конспектом лекций и литературой) Подготовка к текущему контролю 4



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
		муниципального управления				менное тестирование				
		Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе разработки управленческих решений	4	Лекция	4	Практическое занятие (устный и/или письменный опрос по контрольным вопросам, решение типовых заданий) Проведение текущего контроля 4: защита индивидуального проекта - исследовательской работы магистров			10	Подготовка к практическому занятию по теме (работа с конспектом лекций и литературой)
Консультация – 4 часа										
Промежуточная аттестация - дифференцированный зачет – 2 часа										



Для очно-заочной формы обучения:

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часы	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
	Методология и принципы разработки управленческих решений	Методология разработки управленческих решений	1	Лекция	2	Дискуссия			12	Подготовка к практическому занятию по теме (работа с конспектом лекций)
		Принципы и основные этапы разработки управленческих решений	1	Лекция	2	Практическое занятие (устный и\или письменный опрос по контрольным вопросам)			12	Подготовка к практическому занятию по теме (работа с конспектом лекций) Подготовка к текущему контролю 1
		Сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих решений	1	Лекция	2	Практическое занятие (устный и\или письменный опрос по контрольным вопросам) Проведение текущего контроля 1			12	Подготовка к практическому занятию по теме (работа с конспектом лекций)



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часы	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
						Подготовка докладов с презентациями по предложенной тематике				
	Контроль, качество и эффективность исполнения управленческих решений	Мониторинг и контроль исполнения управленческих решений	1	Лекция	2	Практическое занятие (устный и/или письменный опрос по контрольным вопросам)			12	Подготовка к практическому занятию по теме (работа с конспектом лекций)
		Технологии оценки качества и эффективности исполнения управленческих решений	1	Проблемная лекция	2	Практическое занятие (устный и/или письменный опрос по контрольным вопросам), дискуссия			12	Подготовка к практическому занятию по теме (работа с конспектом лекций) Подготовка к текущему контролю 2
		Зарубежный опыт организации	1	Лекция	2	Практическое занятие (устный и/или пись-			12	Подготовка к практическому занятию по теме (работа с конспектом



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
		контроля исполнения управленческих решений, система ответственности				менный опрос по контрольным вопросам), эссе Проведение текущего контроля 2: Коллоквиум				лекций и литературой)
	Социально-психологические основы подготовки, делегирования и исполнения управленческих решений	Социально-психологические основы подготовки и исполнения управленческих решений	2	Лекция	2	Практическое занятие (устный и\или письменный опрос по контрольным вопросам), эссе			12	Подготовка к практическому занятию по теме (работа с конспектом лекций и литературой) Подготовка к текущему контролю 3
		Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих решений в органах	2	Лекция	2	Практическое занятие (устный и\или письменный опрос по контрольным вопросам) Проведение текущего			12	Подготовка к практическому занятию по теме (работа с конспектом лекций и литературой) Подготовка к текущему контролю 4



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
		государственного и муниципального управления				го контроля 3: письменное тестирование				
		Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе разработки управленческих решений	2	Лекция	2	Практическое занятие (устный и\или письменный опрос по контрольным вопросам, решение типовых заданий) Проведение текущего контроля 4: защита индивидуального проекта - исследовательской работы магистров			14	Подготовка к практическому занятию по теме (работа с конспектом лекций и литературой)
	Консультация						2	Г, И		



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
Промежуточная аттестация - дифференцированный зачет – 2 часа										

Для заочной формы обучения:

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
	Все разделы	Обзор тематики дис-	2	Лекция				34	Ознакомление и работа с ЭБС	



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
		циплины							«Znanivm. Com».	
	Методология и принципы разработки управленческих решений	Методология разработки управленческих решений	1	Лекция Проблемная лекция	2	Практическое занятие (устный и/или письменный опрос по контрольным вопросам) Проведение текущего контроля 1: подготовка докладов с презентациями по предложенной тематике			10	Подготовка к практическому занятию по теме (работа с конспектом лекций) Подготовка к текущему контролю 1
		Принципы и основные этапы разработки управленческих решений							10	Подготовка к практическому занятию по теме (работа с конспектом лекций)
		Сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих решений								10



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
	Контроль, качество и эффективность исполнения управленческих решений	Мониторинг и контроль исполнения управленческих решений	1	Лекция	2	Практическое занятие (устный и/или письменный опрос по контрольным вопросам), дискуссия, эссе Проведение текущего контроля 2: Коллоквиум			10	Подготовка к практическому занятию по теме (работа с конспектом лекций и литературой) Подготовка к текущему контролю 2
		Технологии оценки качества и эффективности исполнения управленческих решений							10	Подготовка к практическому занятию (работа с конспектом лекций и литературой)
		Зарубежный опыт организации контроля исполнения управленческих решений, система ответственности							10	Подготовка к практическому занятию (работа с конспектом лекций и литературой)



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения								
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО	
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия					
	Социально-психологические основы подготовки, делегирования и исполнения управленческих решений	Социально-психологические основы подготовки и исполнения управленческих решений	2	Лекция-дискуссия	4	Практическое занятие (устный и/или письменный опрос по контрольным вопросам), эссе. Проведение текущего контроля 3: письменное тестирование Проведение текущего контроля 4: защита индивидуального проекта - исследовательской работы магистров				10	Подготовка к практическому занятию (работа с конспектом лекций и литературой) Подготовка к текущему контролю 3
Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих решений в органах государственного и муниципального управления		10								Подготовка к практическому занятию (работа с конспектом лекций и литературой) Подготовка к текущему контролю 4	
Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе		12								Подготовка к практическому занятию (работа с конспектом лекций и литературой)	



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения консультации	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа, акад. часов	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
		разработки управленческих решений								
	Консультация					2	Г,И			
Промежуточная аттестация - дифференцированный зачет – 2 часа										



6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Для самостоятельной работы по дисциплине обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч.	Учебно-методическое обеспечение
	Обзор тематики дисциплины - / / 34 ак. часа	Основная литература
1	Методология разработки управленческих решений 10 ак. часов / 12 ак. часов / 10 ак. часов	1. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / В. Л. Сендеров, Т. И. Юрченко, Ю. В. Воронцова, Е. Ю. Бровцина. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 227 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-011735-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1145303
2	Принципы и основные этапы разработки управленческих решений 10 ак. часов / 12 ак. часов / 10 ак. часов	2. Строева, Е. В. Разработка управленческих решений : учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. —128 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005222-9. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1006755
3	Сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих решений 10 ак. часов / 12 ак. часов / 10 ак. часов	3. Бражко, Е. И. Управленческие решения: учебное пособие / Е.И. Бражко, Г.В. Серебрякова, Э.А. Смирнов. — 2-е изд. — Москва: РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 126 с. — (ВО: Бакалавриат). — DOI: https://doi.org/10.12737/17836 . - ISBN 978-5-369-00266-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1062387
4	Мониторинг и контроль исполнения управленческих решений 10 ак. часов / 12 ак. часов / 10 ак. часов	Дополнительная литература
5	Технологии оценки качества и эффективности исполнения управленческих решений 10 ак. часов/ 12 ак. часов / 10 ак. часов	1. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 222 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010495-9. - Текст: электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1006742
6	Зарубежный опыт организации контроля исполнения управленческих решений, система ответственности 10 ак. часов / 12 ак. часов / 10 ак. часов	2. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений: учеб. пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа http://www.znanium.com]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/975 . - ISBN 978-5-16-006914-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1012452
7	Социально-психологические основы	3. Ломакин, А. Л. Управленческие решения : учебное пособие / А. Л. Ломакин, В. П. Бу-

	подготовки и исполнения управленческих решений 10 ак. часов / 12 ак. часов / 10 ак. часов	ров, В. А. Морошкин. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Форум, 2019. - 176 с. : ил. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-91134-345-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/997131
8	Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих решений в органах государственного и муниципального управления 10 ак. часов / 12 ак. часов / 10 ак. часов	4. Смирнов, Э. А. Управленческие решения : учебник / Э. А. Смирнов. - Москва : РИОР, 2019. - 362 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-00521-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1002346
9	Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе разработки управленческих решений 10 ак. часов / 14 ак. часов / 12 ак. часов	

7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

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

№ пп	Индекс компетенции, индикатора	Содержание компетенции, индикатора	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирования компетенции, индикатора	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции, индикатора обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	ОПК-2	способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода				
		ОПК-2.2. - применяет методологию и принципы разработки и реали-	Методология и принципы разработки управ-	типология управленческих решений в органах государственного и муниципального	учитывать роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленче-	методами повышения мотивации подчиненных при реализации управленче-



№ ПП	Индекс компетенции, индикатора	Содержание компетенции, индикатора	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирования компетенции, индикатора	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции, индикатора обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
		зации управленческих решений в соответствии с целями и намеченными результатами	ленческих решений Социально-психологические основы подготовки, делегирования и исполнения управленческих решений	управления; принципы и особенности разработки и принятия управленческих решений в органах государственной и муниципальной власти; основы коммуникации руководителя и подчиненного; сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих решений.	ского решения в органах государственного и муниципального управления; учитывать влияние организационной иерархии на подготовку и реализацию управленческих государственных решений.	ского решения; навыками определения приоритетов разработки и принятия управленческих решений в органах государственной и муниципальной власти.
		ОПК-2.3. - применяет современные инструменты реализации контрольных функций с целью выработки системных управленческих решений, в том числе в условиях кризисных ситуаций	Контроль, качество и эффективность исполнения управленческих решений	виды ответственности за последствия принятия решений в профессиональной деятельности; основы организации контроля исполнения управленческих решений,	проводить мониторинг и контроль исполнения управленческих решений в органах государственной и муниципальной власти.	технологиями оценки качества и эффективности исполнения управленческих решений, в том числе в условиях кризисных ситуаций; приемами оценки влияния управленческих решений на результаты деятельности органа государственной и муниципальной власти; готовностью нести ответ-



№ пп	Индекс компетенции, индикатора	Содержание компетенции, индикатора	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирования компетенции, индикатора	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции, индикатора обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
						ответственность за последствия принятия решений в профессиональной деятельности.
2	ОПК-7	способен осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в профессиональной сфере				
		ОПК-7.1 - адекватно описывает и анализирует общественно-экономические, политические и социальные проблемы, ситуации и процессы в области государственного и муниципального управления	Методология и принципы разработки управленческих решений	экономические, политические и социальные факторы, влияющие на процессы выработки и реализации управленческих решений в условиях динамично развивающейся среды.	выбирать рациональные варианты действий в практических задачах принятия решений на основе анализа общественно-экономические, политические и социальные проблемы, ситуации и процессы.	навыками оценки экономической и социальной эффективности управленческих решений.

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Результат обучения по дисциплине	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Этап освоения компетенции
Знание типологии управленческих решений в органах государственного и муниципального управления; принципов и особенностей разра-	Коллоквиум, подготовка докладов с презентациями по	Студент демонстрирует знание типологии управленческих решений в органах государственного и муниципального управления; принципов и особен-	Закрепление способности применять методологию и принципы



<p>ботки и принятия управленческих решений в органах государственной и муниципальной власти; основ коммуникации руководителя и подчиненного; сущности и содержания процесса планирования при разработке управленческих решений; видов ответственности за последствия принятия решений в профессиональной деятельности; основ организации контроля исполнения управленческих решений.</p> <p>Умение учитывать роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческого решения в органах государственного и муниципального управления; учитывать влияние организационной иерархии на подготовку и реализацию управленческих государственных решений; проводить мониторинг и контроль исполнения управленческих решений в органах государственной и муниципальной власти.</p> <p>Владение методами повышения мотивации подчиненных при реализации управленческого решения; навыками определения приоритетов разработки и принятия управленческих решений в органах государственной и муниципальной власти; технологиями оценки качества и эффективности исполнения управленческих решений, в том числе в условиях кризисных ситуаций;</p>	<p>предложенной тематике, письменное тестирование, выполнение и защита индивидуального проекта - исследовательской работы магистров</p>	<p>ностей разработки и принятия управленческих решений в органах государственной и муниципальной власти; основ коммуникации руководителя и подчиненного; сущности и содержания процесса планирования при разработке управленческих решений; видов ответственности за последствия принятия решений в профессиональной деятельности; основ организации контроля исполнения управленческих решений.</p> <p>Студент демонстрирует умение учитывать роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческого решения в органах государственного и муниципального управления; учитывать влияние организационной иерархии на подготовку и реализацию управленческих государственных решений; проводить мониторинг и контроль исполнения управленческих решений в органах государственной и муниципальной власти.</p> <p>Студент демонстрирует владение методами повышения мотивации подчиненных при реализации управленческого решения; навыками определения приоритетов разработки и принятия управленческих решений в органах государственной и муниципальной власти; технологиями оценки качества и эффективности исполнения управленческих решений, в том числе в условиях кризисных ситуа-</p>	<p>разработки и реализации управленческих решений в соответствии с целями и намеченными результатами; применять современные инструменты реализации контрольных функций с целью выработки системных управленческих решений, в том числе в условиях кризисных ситуаций</p>
--	---	---	--



<p>приемами оценки влияния управленческих решений на результаты деятельности органа государственной и муниципальной власти; готовностью нести ответственность за последствия принятия решений в профессиональной деятельности.</p>		<p>ций; приемами оценки влияния управленческих решений на результаты деятельности органа государственной и муниципальной власти; готовностью нести ответственность за последствия принятия решений в профессиональной деятельности.</p>	
<p>Знание экономических, политических и социальных факторов, влияющих на процессы выработки и реализации управленческих решений в условиях динамично развивающейся среды.</p> <p>Умение выбирать рациональные варианты действий в практических задачах принятия решений на основе анализа общественно-экономические, политические и социальные проблемы, ситуации и процессы.</p> <p>Владение навыками оценки экономической и социальной эффективности управленческих решений.</p>	<p>Коллоквиум, подготовка докладов с презентациями по предложенной тематике, письменное тестирование, выполнение и защита индивидуального проекта - исследовательской работы магистров</p>	<p>Студент демонстрирует знание экономических, политических и социальных факторов, влияющих на процессы выработки и реализации управленческих решений в условиях динамично развивающейся среды</p> <p>Студент демонстрирует умение выбирать рациональные варианты действий в практических задачах принятия решений на основе анализа общественно-экономические, политические и социальные проблемы, ситуации и процессы.</p> <p>Студент демонстрирует владение навыками оценки экономической и социальной эффективности управленческих решений.</p>	<p>Закрепление способности адекватно описывать и анализировать общественно-экономические, политические и социальные проблемы, ситуации и процессы в области государственного и муниципального управления</p>



Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Балльно-рейтинговая технология оценки знаний студентов предусматривает проведение:

- текущего контроля успеваемости студентов;
- промежуточной аттестации успеваемости студентов.

Текущий контроль – это непрерывно осуществляемое наблюдение за уровнем усвоения знаний и формирования умений и навыков в течение семестра.

Промежуточная аттестация – это вид контроля, предусмотренный рабочим учебным планом направления подготовки, осуществляется в ходе дифференцированного зачета.

В качестве внутренней шкалы текущих оценок используется 80-балльная оценка обучающихся, как правило, по трем критериям: посещаемость, текущий контроль успеваемости, активность на учебных занятиях.

Рейтинговая оценка обучающихся по каждой дисциплине независимо от ее общей трудоемкости (без учета результатов экзамена/дифференцированного зачета) определяется по 80-балльной шкале в каждом семестре. Распределение баллов между видами контроля рекомендуется устанавливать в следующем соотношении:

- посещение учебных занятий (до 30 баллов за посещение всех занятий);
- текущий контроль успеваемости (до 50 баллов), в том числе:
 - 1 задание текущего контроля (0-10 баллов);
 - 2 задание текущего контроля (0-10 баллов);
 - 3 задание текущего контроля (0-10 баллов);
 - 4 задание текущего контроля (0-15 баллов).

Результаты текущего контроля успеваемости при выставлении оценки в ходе промежуточной аттестации следующим образом.

Оценка «отлично» может быть выставлена только по результатам сдачи экзамена/дифференцированного зачета. Автоматическое проставление оценки «отлично» не допускается.

Если по результатам текущего контроля обучающийся набрал:

71-80 балл — имеет право получить «автоматом» «зачтено» или оценку «хорошо»;

62-70 баллов — имеет право получить «автоматом» «зачтено» или оценку «удовлетворительно»;

51-61 балл — обязан сдавать зачет/экзамен;

50 баллов и ниже — не допуск к зачету/экзамену.

Технология выставления итоговой оценки, в том числе перевод в итоговую 5-балльную шкалу оценки определяется следующим образом:

Таблица перевода рейтинговых баллов в итоговую 5 — балльную оценку

Баллы за семестр	Автоматическая оценка		Баллы за зачет/экзамен		Общая сумма баллов	Итоговая оценка
	зачтено	экзамен	min	max		
71-80	зачтено	4 (хорошо)	18	20	89-90	4 (хорошо)
					91-100	5 (отлично)
62-70	зачтено	3 (удовлетворительно)	15	20	77-90	4 (хорошо)
51-61	Допуск к зачету/экзамену		11	20	62-75	3 (удовлетворительно)
					76-81	4 (хорошо)
50 и менее	Не допуск к зачету, экзамену					

Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных

форм текущего контроля

Средство оценивания – подготовка докладов с презентациями по предложенной тематике – 0-10 баллов:

- умение формулировать цели и задачи работы – 0-1;
- умение работать с научной литературой (полнота научного обзора, грамотность цитирования) – 0-1;
- полнота и логичность раскрытия темы – 0-2;
- степень самостоятельности мышления - 0- 1;
- корректность выводов – 0-1;
- реальная новизна работы – 0-2;
- трудоемкость работы – 0-1;
- оформление презентаций (соответствие требованиям оформления, наглядность, стилистика изложения, грамотность) – 0-1.

Средство оценивания – коллоквиум: 0-10 баллов.

- общее время устных ответов на 2 вопроса составляет 6-8 минут - 0-2 балла;
- содержание ответов отражает их правильное понимание и изложение - 0-8 баллов.

Средство оценивания – письменное тестирование:

5 и менее правильных ответов – 0 баллов,

Более 5 правильных ответов – за каждый правильный ответ, начиная с шестого - 1 балл (1-10 баллов).

Средство оценивания – выполнение и защита индивидуального проекта - исследовательской работы магистров – 0- 15 баллов

Критерии оценки проекта		Баллы
Обоснование актуальности проекта		0-1
Обоснованность и качество анализа информации		0-2
Формулирование выводов об условиях и способах достижения цели		0-2
Разработка конкретных действий (их последовательности и содержания), отвечающих условиям и способам достижения цели		0-2
Самостоятельность и оригинальность решения задач проектирования		0-3
Умение работать в команде		0-1
Оформление проекта в соответствии с требованиями		0-1
Защита проекта	Содержание доклада	0-1
	Качество ответов на вопросы (полнота, аргументированность, умение реагировать на критику, готовность к дискуссии)	0-1
	Презентация	0-1
ИТОГО		0-15

Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении

Устный опрос + решение ситуационных задач

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при проведении промежуточной аттестации



Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»	<ul style="list-style-type: none">– полно раскрыто содержание материала;– материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;– продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала;– точно используется терминология;– показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;– ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;– продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;– продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;– допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию– при решении ситуационной задачи использованы яркие примеры, предлагаемые решения соответствуют разбираемой ситуации, рекомендации нетривиальны и могут быть использованы для конкретного примера / типовая задача решена правильно, применен верный алгоритм решения;– продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков.	<ul style="list-style-type: none">– обучающийся показывает все-сторонние и глубокие знания программного материала,– знание основной и дополнительной литературы;– последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы;– уверенно ориентируется в проблемных ситуациях;– демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;– подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой
«4»	<ul style="list-style-type: none">– вопросы излагаются систематизировано и последовательно;– продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;– продемонстрировано усвоение основной литературы.– ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом	<ul style="list-style-type: none">– обучающийся показывает полное знание– программного материала, основной и– дополнительной литературы;– дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;– правильно применяет теорети-



	<p>имеет один из недостатков:</p> <ul style="list-style-type: none">– а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;– б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;– в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя;– ситуация в целом оценена верно, предлагаемые решения в целом соответствуют разбираемой ситуации, отсутствуют примеры, даны традиционные рекомендации по всем вопросам к ситуационной задаче	<p>ческие положения к оценке практических ситуаций;</p> <ul style="list-style-type: none">– демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.
«3»	<ul style="list-style-type: none">– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;– усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;– имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;– продемонстрировано усвоение основной литературы;– ситуация в целом оценена верно, но не по всем вопросам даны корректные ответы, рекомендации носят отвлекающий характер.– при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации.	<ul style="list-style-type: none">– обучающийся показывает знание основного– материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;– при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;– не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;– подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне
	<ul style="list-style-type: none">– не раскрыто основное содержание учебного материала;– обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;– допущены ошибки в определении	<ul style="list-style-type: none">– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине;– не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах,

«2»	<p>понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов;</p> <p>– ситуация разобрана поверхностно, нет конкретных выводов и рекомендаций, не на все вопросы к ситуационной задаче даны ответы / типовая задача решена неправильно или не решена.</p> <p>– не сформированы компетенции, умения и навыки.</p>	<p>неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом;</p> <p>– не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.</p>
-----	---	--

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

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
	<p>Методология и принципы разработки управленческих решений</p>	<p>Подготовка докладов с презентациями по предложенной тематике</p>	<p>Объем доклада составляет обычно 10-15 страниц машинописного текста. Изложение материала должно носить проблемно-тематический характер, включать собственное мнение студента по кругу излагаемых проблем. В нем не должно быть механически переписанных из книги, сложных для понимания, конструкций.</p> <p>Рекомендуемая структура доклада:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Введение (обосновывается актуальность выбранной темы, указываются цель и задачи доклада). 2. Основной текст (включает, как правило, раскрытие двух вопросов: состояние изучаемой проблемы и пути его решения). Наиболее ценным при изложении сути изучаемых вопросов будет обозначение собственной позиции и аргументированное изложение полученных в ходе работы результатов. 3. Заключение (выводы) - короткое резюме основных результатов проведенного изучения. Выводы,

			<p>содержащиеся в заключении, строятся на основании результатов анализа материалов, приводимых в разделах основного текста работы, но не повторяют их, а обобщают. Они должны подтвердить достижение цели и задач, указанных во введении.</p> <p>4. Список литературы.</p> <p>Оформление докладов - в соответствии с требованиями.</p>
	Контроль, качество и эффективность исполнения управленческих решений	Коллоквиум	Выявление теоретических знаний по темам раздела. Включает собеседование по 2 вопросам
	Социально-психологические основы подготовки, делегирования и исполнения управленческих решений	Письменное тестирование	Количество тестовых заданий – 15 Требования к выполнению - выбрать правильный ответ. Время выполнения – 45 мин.
		Выполнение и защита индивидуальных проектов - исследовательских работ магистров	Выполнение проекта по этапам: подготовка, планирование работы, исследование (анализ информации), предложения (рекомендации), представление (защита). Структура проекта: Титульный лист. Введение: цель и задачи проекта, актуальность исследования, краткое содержание разделов. Основная часть Заключение: основные результаты проектной работы, сопоставленные с ее целью и задачами; при необходимости - перспективы развития проекта. Список использованной литературы. Приложения (при необходимости): исходные и /или дополнительные материалы: анкеты, графики, вспомогательные расчеты, копии документов и материалов и проч. Количество слайдов презентации – 10-12. Формат файла презентации MS Power Point. Результаты выполнения проекта

			предоставляются преподавателю в печатной и электронной форме.
--	--	--	---

Раздел 1. Методология и принципы разработки управленческих решений

Текущий контроль 1

Вид задания: подготовка докладов с презентациями по предложенной тематике

Примерная тематика реферативных докладов:

1. Анализ видов управленческих решений в системе государственного управления.
2. Определение целей организации, оценка степени достижения цели при принятии решения.
3. Многокритериальный выбор и оценочные системы.
4. Стратегические решения, технология разработки стратегии управления.
5. Модели и методы принятия управленческих решений в организациях.
6. Выбор и анализ альтернатив в процессе принятия решений.
7. Организация процесса разработки управленческих решений.
8. Целевая ориентация управленческих государственных решений.
9. Анализ информационно-коммуникационных технологий, применяемых в процессе разработки решений в органах власти и управления.
10. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях определенности.
11. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности.
12. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях риска.
13. Организация и контроль исполнения управленческих решений.
14. Управленческие государственные решения и ответственность.
15. Оценка эффективности управленческих решений.
16. Процесс планирования при разработке управленческих решений.
17. Психологические факторы при поиске принципиально новых решений.
18. Организационное обеспечение разработки и принятия управленческих решений.
19. Анализ существующих технологий разработки и реализации управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
20. Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих решений.
21. Управленческие решения как инструмент изменений в развитии организации.
22. Стратегические и тактические решения в государственной организации.
23. Организационная культура принятия управленческих решений.
24. Пути повышения эффективности применения систем поддержки принятия управленческих решений.
25. Модели и методы анализа альтернатив в процессе принятия государственных решений.
26. Методическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений.
27. Технология моделирования в процессе разработки и принятия управленческих решений.
28. Проблемы и их решение: модели и методы решений.
29. Решения в системе муниципального и государственного управления.
30. Прогнозирование, классификация основных методов прогнозирования, их характеристика.

31. Анализ проблем учета риска при принятии управленческих решений в органах власти и управления.

32. Анализ проблем учета неопределенности при принятии управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.

33. Формирование системы контроля качества реализации управленческих решений.

34. Моделирование процесса принятия управленческих государственных решений на основе деловых игр.

35. Стандарты серии ISO-9000 как основа повышения качества разработки управленческих решений в муниципальных органах власти.

36. Анализ влияния процессов самоорганизации на формирование управленческих решений.

37. Использование математических моделей в процессе разработки управленческих решений в органах власти и управления.

38. Разработка управленческого решения при оценке эффективности инвестиционных проектов.

39. Типология управленческих решений в органах ГиМУ.

40. Условия и факторы качества управленческих решений.

41. Ситуационный анализ, его основные этапы, метод сценариев.

42. Методы и модели разработки управленческих решений.

Сущность реферирования заключается в максимальном сокращении объема источника информации при сохранении его основного содержания. Доклад перечисляет основные вопросы работы и сообщает существенное содержание каждого из них. Встречаются различные виды докладов: учебные и библиографические.

Объем такого доклада указывается преподавателем и составляет обычно 10–15 страниц машинописного текста. Учебный доклад не должен иметь исключительно компилятивный характер. Изложение материала должно носить проблемно-тематический характер, включать собственное мнение студента по кругу излагаемых проблем. В нем не должно быть механически переписанных из книги, сложных для понимания конструкций.

Выбирая тему, студент может ориентироваться на свой научный интерес, приобретенный опыт написания докладов, сообщений, изучение специальной литературы и рекомендации преподавателя кафедры.

В некоторых случаях возможен выбор темы, отсутствующей в списках, однако представляющей научный или практический интерес. Такая тема должна быть согласована с преподавателем.

При этом необходимо помнить, что формулировка темы (названия) работы должна быть:

- ясной по форме (не содержать неудобочитаемых и фраз двойного толкования);
- содержать ключевые слова, которые репрезентируют исследовательскую работу;
- быть конкретной (не содержать неопределенных слов «некоторые», «особые» и т.д.);
- содержать в себе действительную задачу;
- быть компактной.

Выбрав тему, необходимо подобрать соответствующий информационный, статистический материал и провести его предварительный анализ. К наиболее доступным источникам литературы относятся книжные магазины и библиотеки, как традиционные, так и электронные.

Для самостоятельного изучения литературы необходимо выделять типы и виды ли-

тературы:

Библиографические указатели – периодически издаваемые тематические или отраслевые перечни всех выпускаемых книг.

Реферативные журналы – отраслевые перечни выпускаемой научной периодики с короткими рефератами статей.

Тематическая периодика.

Официальные издания – публикуемые от имени государства и его органов материалы законодательного, нормативного или директивного характера (тексты законов, указов и распоряжений президента Российской Федерации, постановлений правительства Российской Федерации, субъектов федерации и нормативно-правовых актов органов местного самоуправления, приказы и инструкции, государственные стандарты). При использовании таких текстов в работе они становятся источниками информации и доказательной базой.

Научные издания – издания, предназначенные для научной работы и содержащие результаты теоретических и (или) экспериментальных исследований (монографии, статьи в журналах, научных сборниках; доклады и материалы конференций).

Учебные издания (учебники, учебные пособия, курсы лекций) – наиболее полное систематическое изложение учебной дисциплины или ее раздела.

Справочники, словари и энциклопедии – издания, содержащие краткие сведения научного или прикладного характера, не предназначенные для сплошного чтения, дающие возможность быстрого получения самого общего представления о предмете и начальных сведений об имеющейся по этому вопросу литературе.

После завершения информационно-библиографического поиска необходимо произвести анализ найденного. Для начала можно просмотреть работы, дающие общее представление о предмете; это могут быть энциклопедические статьи, учебники. Затем – статьи, монографии, законодательный и архивный материал.

При первом же знакомстве с литературой целесообразно составлять библиографию источников. Можно использовать методику выписки на отдельные листы или занесения в память ПК элементов, которые пригодятся для последующей работы: фамилия и инициалы автора, название с выходными данными – место издания, название издательства, год, количество страниц в книге или номер страниц цитирования, а также соображения по поводу прочитанного или короткое резюме.

Полноценный доклад должен базироваться на 3–4 монографиях, 2–3 статьях, 1–2 документах.

После анализа всего материала необходимо систематизировать его и составить план реферативного доклада. Составить хорошо продуманный, структурированный и развернутый план – значит, сделать половину работы.

Рекомендации по структуре доклада:

1. Титульный лист
2. Содержание включает в себя наименование всех структурных частей работы с указанием номеров страниц, на которых размещается начало каждой части.
3. Введение.

Во введении:

- отражается обоснование выбора темы, определение ее актуальности и значимости для науки и практики;

- описываются используемые методы исследования и решения задач;

- указываются цель, задачи доклада, реферата;

- показывается место данной проблемы в основной тематике, то есть обозначается

общий фон и определяется специфика обсуждаемой в работе более узкой темы;

- раскрывается краткая история вопроса, что позволяет представить проблему в динамике через «обзор литературы»;

- указываются еще не решенные современной наукой задачи.

4. Основной текст. Обычно строится по ключевой связке «тезис – аргумент». Выдвигается некая идея или концепция, предлагающая вариант объяснения ключевых вопросов исследовательской работы, затем следует переход к примерам и аргументации. Необходимым условием работы является цитирование. Каждая цитата обязательно должна иметь библиографическую ссылку на автора, на одной странице может находиться не более 2–3 цитат, не рекомендуется употреблять несколько цитат подряд.

Наиболее ценным при изложении сути исследуемых вопросов будет обозначение собственной позиции и аргументированное изложение полученных в ходе работы результатов.

5. Заключение (выводы) – короткое резюме всего сказанного, логическая «выжимка» рассмотренного материала, а также – по возможности – указание нераскрытых проблем и путей дальнейшего развития исследований в этой области. Заключение отражает основные результаты проведенного исследования. Выводы, содержащиеся в заключении, строятся на основании результатов анализа материалов, приводимых в разделах основного текста работы, но не повторяют их, а обобщают. Они должны подтвердить достижение цели и задач, указанных во введении.

6. Список литературы.

Списки литературы могут быть различными по способу компоновки источников:

1) алфавитный – авторы или заглавия (если нет автора) размещаются по алфавиту, при этом иностранные источники обычно размещают в конце списка;

2) хронологический способ – целесообразен, когда задача списка – отразить развитие научной мысли; принцип расположения описаний здесь – по году издания;

3) тематический – применяется, если список достаточно большой;

4) по видам изданий – возможно выделение следующих групп: официальные, государственные, нормативно-инструктивные, описательные (монографии, пособия), материалы конференций, статьи из сборников и периодических изданий.

В каждом подразделе такого списка источники чаще всего располагают в алфавитном порядке (по фамилиям авторов или названиям – если нет авторства или авторов более трех).

Доклад выполняется на листах формата А4 (210X297), которые брошюруются в единый блок. Выдерживаются поля: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм. Абзацы в тексте начинаются одинаковым отступом, равным пяти знакам (1,25 мм).

Текст набирается на компьютере в текстовом редакторе MS Word, язык русский по умолчанию, шрифт Times New Roman, размер шрифта 14, через полуторный интервал.

Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всей работы и обозначаться арабскими цифрами с точкой. Подразделы (или параграфы) должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела. Заголовки разделов располагаются по центру страницы и оформляются прописными буквами (шрифт 14, жирный). Заголовки подразделов записываются строчными буквами, кроме первой прописной, шрифт 14, жирный.

Нумерация страниц в работе сквозная. В нумерацию входят все страницы, начиная с титульного листа, но проставляется она со страницы введения с учетом того, что все предыдущие страницы вошли в это число. Номер страницы проставляется в правом верхнем углу арабскими цифрами.

Раздел 2. Контроль, качество и эффективность исполнения управленческих решений

Текущий контроль 2

Вид задания: коллоквиум

Перечень вопросов для коллоквиума.

1. Творческий характер управленческих решений: интуитивный и рациональный подходы.
2. Разработка эффективного управленческого решения: применение на конкретных примерах 8-ми этапной схемы разработки управленческого решения.
3. Показать на конкретном примере 8-ми этапный процесс эффективного планирования.
4. Отбор информации и управление временем при разработке и реализации управленческого решения.
5. Классическая 3-х этапная модель Г. Саймона принятия решений. Достоинства и недостатки модели
6. 3-я современная парадигма принятия решений. Особенности и отличия от других парадигм

Раздел 3. Социально-психологические основы подготовки, делегирования и исполнения управленческих решений

Вид задания: письменное тестирование

1. Укажите, решение каких задач является управленческим решением:

- а) выбор фасона для своего костюма;
- б) внедрение новой управленческой технологии;
- в) выбор собственного места работы;
- г) расчетное проектирование;
- д) формирование статей бюджета;
- е) решение о реализации программы ADR;
- ж) решение о продаже гос. пакета акций компании.

2. Укажите последовательно этапы трехэтапной схемы процесса принятия решений, предварительно выбрав их из следующих действий:

- а) сбор информации;
- б) проектирование;
- в) оценка;
- г) обдумывание;
- д) выбор.

3. Укажите последовательно этапы шестиэтапной схемы процесса принятия решений, предварительно выбрав их из следующих действий:

- а) выбрать вариант;
- б) сформулировать критерии (нормы) достижения цели;
- в) собрать информацию;
- г) привлечь консультантов;
- д) ощутить наличие проблемы;
- е) оценить варианты;
- ж) осуществить мониторинг;
- з) сформулировать проблему;
- и) спроектировать варианты.

4. Выберите из предложенных действий основные этапы процесса планирова-



ния:

- а) генерация и оценка вариантов;
- б) сбор информации;
- в) упорядочение действий;
- г) определение цели;
- д) составление плана и рабочего графика
- е) пересмотр плана;
- ж) определение действий;
- з) внедрение;
- и) оценка ресурсов;
- к) формулирование проблемы;
- л) мониторинг и контроль: коррекция плана в случае необходимости;
- м) накопление опыта.

5. Что имеют в виду, когда говорят, что цели соответствуют принципу SMART (выберите правильные ответы):

- а) согласованы с исполнителями;
- б) конкретные, измеримые, достижимые, релевантные, согласованные во времени;
- в) представлены в виде «дерева целей».

6. Информация, необходимая для осуществления контроля, должна удовлетворять требованиям (выберите правильные ответы):

- а) должна соответствовать уровню, на котором осуществляется контроль;
- б) информации должно быть как можно больше;
- в) данные должны быть представлены в наглядной форме;
- г) всегда должно быть ясно, являются ли данные объективными результатами измерений или расчетными оценками;
- д) на все уровни управления предоставляется единая информация;
- е) если данные дублируют друг друга, все противоречия должны быть устранены;
- ж) информация должна посылаться тем людям, которые полномочны осуществлять контроль;
- з) если имеются отчеты из нескольких источников, в каждом отчете должны (в идеале) освещаться только те действия, которые выполнялись в подотчетный период;
- и) представляет собой «склад» информации.

7. Как формулируется «глобальная цель управления» ?

- а) Максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека.
- б) Получение максимальной прибыли организацией.
- в) Обеспечение слаженной деятельности всех руководителей («все должны "грести" в одном направлении»).

8. Что такое «конкретная ситуация»?

- а) Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.
- б) Набор реальных ситуаций в производственной или в управленческой сфере деятельности, с которыми организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.
- в) Набор возмущающих воздействий, которые мешают организации продвигаться к намеченным целям.

9. Что такое «проблема»?

- а) Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией. б) Нерешенные задачи.

- в) Набор причин, мешающих достижению целей организации.

10. Каковы условия завершения цикла разработки управленческого решения?

- а) Достижение проблемой приемлемого для руководителя значения.
- б) Достижение принятой цели.
- в) Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений.

11. Дайте обобщенное определение управленческого решения.

- а) Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.
- б) Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.
- в) Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.

12. Какой из вариантов набора входит в состав управленческих технологий?

- а) Управление по целям, управление по результатам.
- б) Управление на базе компьютеров, управление в исключительных случаях.
- в) Мягкое управление, жесткое управление.

13. Какая из причин наиболее часто приводит к возникновению неопределенности при разработке управленческого решения в организации?

- а) Отсутствие полной и достоверной информации.
- б) Плохое настроение руководителя при разработке управленческого решения.
- в) Поломка компьютера.

14. Социальная обстановка в коллективе, влияющая на разработку управленческого решения, характеризуется:

- а) Степенью реализации потребностей работников в самовыражении, вере, стабильности и информации.
- б) Отношением работников всех уровней производства и управления к целям организации.
- в) Степенью реализации потребностей работников в патриотизме, любви, свободном времени и творческом труде.

15. Организационная эффективность при разработке управленческого решения — это:

- а) Факт достижения цели управленческого решения при меньших затратах в результате более успешных действий персонала.
- б) Факт достижения цели управленческого решения в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников.
- в) Рыночная стоимость управленческого решения деленная на суммарные затраты по разработке управленческого решения.

Раздел 3. Социально-психологические основы подготовки, делегирования и исполнения управленческих решений

Вид задания: выполнение и защита индивидуальных проектов - исследовательских работ магистров

Содержание задания:

Выполнение проекта по этапам: подготовка, планирование работы, исследование (анализ информации), предложения (рекомендации), представление (защита).

Структура проекта:

Титульный лист.

Введение: цель и задачи проекта, актуальность исследования, краткое содержание разделов.

Основная часть

Заключение: основные результаты проектной работы, сопоставленные с ее целью и задачами; при необходимости - перспективы развития проекта.

Список использованной литературы.

Приложения (при необходимости): исходные и /или дополнительные материалы: анкеты, графики, вспомогательные расчеты, копии документов и материалов и проч.

Количество слайдов презентации – 10-12. Формат файла презентации MS Power Point.

Результаты выполнения проекта предоставляются преподавателю в печатной и электронной форме.

Примерная тематика индивидуальных проектов - исследовательских работ магистров

1. Пути повышения эффективности разработки и принятия государственных и муниципальных решений в органах власти (на примере территории).
2. Обеспечение социальной эффективности управленческих решений, принимаемых в органах государственного и муниципального управления (на примере территории).
3. Применение системного подхода в процессе разработки управленческих решений в органах власти и управления.
4. Обеспечение экономической безопасности разрабатываемых управленческих решений в органах власти.
5. Исследование системы целей муниципальной деятельности в процессе разработки управленческих решений (на примере территории).
6. Разработка эффективной системы контроля при реализации управленческих решений в органах власти и управления (на примере территории).
7. Имитационное моделирование при выборе и обосновании управленческих решений в системе государственного и муниципального управления (на примере территории).
8. Обеспечение экономической эффективности разрабатываемых управленческих решений в органах власти.

Перечень вопросов для промежуточной аттестации (дифференцированный зачет 3 семестр)

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. Признаки управленческого решения.
4. Творческий характер управленческих решений: интуитивный и рациональный подходы.
5. Сущностные характеристики управленческого решения.
6. Формы разработки управленческих решений.
7. Признаки управленческого решения. Отличия от обычного решения. Формы реализации УР.
8. Понятия проблемы, проблемной ситуации. Формулирование, оценка, обоснование проблемы. Построение алгоритма (декомпозиция проблемы). Классификация проблем.
9. Проблема, проблемная ситуация. Стадии жизненного цикла проблемы: зарождение, развитие, стабилизация. Пояснить понятия упреждающего проактивного управления, запаздывающего реактивного управления. Классификация проблем.
10. Понятия проблемы, проблемной ситуации. Табличные и графические способы представления проблем: дерево проблем.
11. Сформулировать парадигмы принятия решений.

12. 6-ти этапная модель Г. Саймона принятия решений. Достоинства и недостатки модели.
13. 8-ми этапная циклическая модель принятий решений. Достоинства и недостатки модели.
14. 3 подхода к управлению: процессный, системный, ситуационный. Понятие и признаки управленческого государственного решения.
15. Общие функции управления в органах государственного и муниципального управления. Выделить и пояснить основные и вспомогательные функции управления.
16. Области управленческих решений. График непредсказуемости результатов решений.
17. Сущности управленческих решений в органах государственного и муниципального управления: социальная, экономическая, организационная, правовая, технологическая. Глобальная цель управления.
18. Системный подход к управленческим решениям. Понятия системы, целостности. Пояснить на схеме.
19. Системный подход к управленческим решениям. Варианты отношений целей к миссии управляемой системы. Синергия и эмерджентность.
20. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Общая структура коммуникации.
21. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Структура коммуникации по типам темперамента.
22. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Вербальные и невербальные каналы передачи информации.
23. Целевая ориентация управленческих решений в органах государственного и муниципального управления. Понятие целевых и процессорных технологий.
24. Методика постановки целей SMART. Пояснить каждый принцип.
25. Понятие целевых и процессорных технологий в органах государственного и муниципального управления. Пояснить свойства целей: суперзависимость, иерархия, обратное преобразование, недостижимость абсолютных значений.
26. Целевые технологии в органах государственного и муниципального управления. Типы ситуаций между руководителем и подчиненным в процессе РУР.
27. Инициативно-целевая технология ПРУР в органах государственного и муниципального управления. Особенности, отличие от других технологий.
28. Программно-целевая технология ПРУР в органах государственного и муниципального управления. Особенности, отличие от других технологий.
29. Регламентная технология ПРУР в органах государственного и муниципального управления. Особенности, отличие от других технологий. Привести примеры.
30. Процессорные технологии в органах государственного и муниципального управления: по результатам, на базе потребностей и интересов, путем постоянных проверок и указаний, в исключительных случаях, на базе искусственного интеллекта, на базе активизации деятельности персонала.
31. ПРУР в условиях неопределенности и риска. Зависимость риска от неопределенностей. Причины. Основные типы ошибок. Классификация рисков.
32. ПРУР в условиях неопределенности и риска. Методы уменьшения неопределенности и риска при разработке УР. Страхование рисков.
33. Анализ внешней среды в органах государственного и муниципального управления. Ближнее и дальнее окружение. Особенности элементов. Свойства внешней среды.
34. Анализ внешней среды. SWOT-анализ.

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

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

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

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

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

40. Анализ альтернатив УР в органах государственного и муниципального управления. Метод сценариев и дерева решений.

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

42. Понятие супероптимального (сильного) решения в процессе разработки управленческих решений.

43. Модели руководства в процессе разработки и реализации управленческих решений: американский, немецкий, японский подходы.

44. Контроль и ответственность при реализации управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

45. Условия и факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений в органах государственного и муниципального управления. Причины некачественной реализации управленческих решений.

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

Перечень ситуационных задач для промежуточной аттестации (дифференцированный зачет 3 семестр)

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

А. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника, предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

В. Выразить свое несогласие с решением начальника; предупредить его о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вашему подчиненному без вашего согласия.

Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия:

А. Выяснить, кто является самыми яркими противниками вашей кандидатуры. Сухо и официально вызвать их на беседу тоном, не терпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры.

Б. Постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции (например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону).

В. Привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия.

Г. Пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Сотрудник вашего подразделения допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган госслужбы, уточненные данные. Действия руководителя:

А. Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.

Б. Потребовав письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.

В. Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.

Г. Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя организации с предложениями о наказании.

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Сотрудник фирмы получил приглашение от конкурирующей фирмы на работу. Проработав более года в фирме, он показал себя ответственным, грамотным специалистом, получил ценный опыт работы, оказался просто приятным и уравновешенным человеком, способным легко найти общий язык с самыми различными людьми. Фирма, пригласившая его на работу, предложила вдвое большее вознаграждение и, в связи с организацией нового филиала, более высокое положение на иерархической лестнице. Прямо и открыто сотрудник изложил сложившуюся ситуацию руководителю и заверил, что останется на работе, если ему повысят оклад лишь на одну вторую от предложенной фирмой-конкурентом суммы.

А. Руководитель непреклонен, требует, чтобы сотрудник остался, напоминает, что лишь благодаря опыту, полученному в этой фирме, он ценен для конкурента, заявляет, что это принципиальная ситуация.

Б. Руководитель предлагает сотруднику обсудить все положительные и отрицательные моменты его перехода в новую фирму; заверяет, что ему жаль будет терять своего сотрудника, человеческие и деловые качества которого он высоко ценит. И, наконец, обещает выяснить вопрос возможного повышения оклада.

В. Руководитель обещает связаться с вышестоящим начальством, которое только и может решать вопросы повышения оклада сотрудников.

Г. Прежде всего руководитель предлагает работнику в течение недели обдумать предложение. В это время наводит справки о предстоящей работе в фирме-конкуренте. В итоге идет на то, что предлагает сотруднику взять отпуск без сохранения содержания и в это время попробовать поработать у конкурента: все происходящее будет известно лишь руководителю и самому работнику.

Ситуационная задача. Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени удовлетворяли бы условию создания удобства для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна была быть минимально возможной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс. Организация конкурса была поручена подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыта работы с городским транспортом. В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имеющие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса на закупку большой партии автобусов для нужд города? Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса?

Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

А. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника, предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

В. Выразить свое несогласие с решением начальника; предупредить его о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вашему подчиненному без вашего согласия.

Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

Ситуационная задача Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия:

А. Выяснить, кто является самыми яркими противниками вашей кандидатуры. Сухо и официально вызвать их на беседу тоном, не терпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры.

Б. Постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции (например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону).

В. Привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия.

Г. Пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Сотрудник вашего подразделения допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган госслужбы, уточненные данные. Действия руководителя:

А. Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.

Б. Потребовав письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.

В. Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.

Г. Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя организации с предложениями о наказании.

Ситуационная задача. Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Сотрудник фирмы получил приглашение от конкурирующей фирмы на работу. Проработав более года в фирме, он показал себя ответственным, грамотным специалистом, получил ценный опыт работы, оказался просто приятным и уравновешенным человеком, способным легко найти общий язык с самыми различными людьми. Фирма, пригласившая его на работу, предложила вдвое большее вознаграждение и, в связи с организацией нового филиала, более высокое положение на иерархической лестнице. Прямо и открыто сотрудник изложил сложившуюся ситуацию руководителю и заверил, что останется на работе, если ему повысят оклад лишь на одну вторую от предложенной фирмой-конкурентом суммы.

А. Руководитель непреклонен, требует, чтобы сотрудник остался, напоминает, что лишь благодаря опыту, полученному в этой фирме, он ценен для конкурента, заявляет, что это принципиальная ситуация.

Б. Руководитель предлагает сотруднику обсудить все положительные и отрицательные моменты его перехода в новую фирму; заверяет, что ему жаль будет терять своего сотрудника, человеческие и деловые качества которого он высоко ценит. И, наконец, обещает выяснить вопрос возможного повышения оклада.

В. Руководитель обещает связаться с вышестоящим начальством, которое только и может решать вопросы повышения оклада сотрудников.

Г. Прежде всего руководитель предлагает работнику в течение недели обдумать предложение. В это время наводит справки о предстоящей работе в фирме-конкуренте. В итоге идет на то, что предлагает сотруднику взять отпуск без сохранения содержания и в это время попробовать поработать у конкурента: все происходящее будет известно лишь руководителю и самому работнику.

Ситуационная задача. Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой

партии автобусов, которые в наибольшей степени удовлетворяли бы условию создания удобства для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна была быть минимально возможной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс. Организация конкурса была поручена подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыта работы с городским транспортом. В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имеющие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса на закупку большой партии автобусов для нужд города? Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса?

7.4. Содержание занятий семинарского типа

Занятия семинарского типа – одна из форм учебных занятий, направленная на развитие самостоятельности учащихся и приобретение различных умений и навыков.

Занятие семинарского типа представляет собой комплексную форму и завершающее звено в изучении предусмотренных в рабочей программе тем дисциплины. Комплексность данной формы занятий определяется тем, что в ходе проведения занятия сочетаются выступления студентов и преподавателя; положительное толкование (рассмотрение) обсуждаемой проблемы и анализ различных, часто дискуссионных позиций; обсуждение мнений студентов и разъяснение (консультация) преподавателя; углубленное изучение теории и приобретение навыков умения ее использовать в практической работе.

Количество часов занятий семинарского типа по дисциплине определено рабочим учебным планом ОПОП направления подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление».

Занятия семинарского типа по дисциплине «Теория и практика принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» проводятся *в форме практических занятий*.

В системе подготовки практические занятия занимают большую часть времени, отводимого на самостоятельное обучение. Являясь как бы дополнением к лекционному курсу, они закладывают и формируют основы направления подготовки и компетентностного подхода заданного профиля. Содержание занятий и методика их проведения должны обеспечивать развитие творческой активности личности. Они развивают научное мышление, речь студентов, позволяют проверить их знания. Поэтому практические занятия выполняют не только познавательную и воспитательную функции, но и функцию контроля роста обучающихся как творческих личностей.

Практические занятия предполагают предварительную подготовку студентов по плану практического занятия. Готовясь к практическому занятию, студент должен ознакомиться с материалом соответствующей лекции, учебной литературы, которые по своему содержанию представляют теоретическую базу курса. Важной задачей для студентов является проработка всех вопросов не только на основе учебной литературы, но и дополнительных источников.

Тематика практических занятий

Раздел 1. Методология и принципы разработки управленческих решений

Практическое занятие 1.

Вид практического занятия: дискуссия

Тема занятия: Методология разработки управленческих решений.

Функции мышления при разработке управленческих решений. Понятие методологии и методики разработки управленческих решений. Методология разработки управленческого решения и его характеристика. Сущность и содержание управленческого решения. Типовой алгоритм разработки управленческого решения, его характеристика. Функции управленческого решения в методологии и организации процесса управления. Типология управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений. Системный подход к разработке управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческому решению. Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия решения, технологическое обеспечение. Концепция, принципы и парадигмы разработки управленческих решений.

План практического занятия:

1. Понятие методологии и методики разработки управленческих решений.
2. Сущность и содержание управленческого решения.
3. Концепция, принципы и парадигмы разработки управленческих решений.

Целью практического занятия является закрепление теоретических знаний в области теории принятия управленческих решений, определяющих методологические и практические подходы к осуществлению управленческой деятельности

Практические навыки. При изучении темы необходимо научить студентов определять функции управленческого решения, условия и факторы качества управленческих решений и анализировать принципы и парадигмы разработки управленческих решений.

Вопросы дискуссии:

1. Понятие и функции управленческого решения.
2. Управленческая проблема, сущность и диагностика проблемы.
3. Требования к управленческому решению.
4. Особенности разработки и принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении.
5. Уровни и подходы к принятию управленческого решения.
6. Общая 12-ти этапная модель принятия решений.
7. Сущность и содержание типового алгоритма разработки управленческого решения
8. Классическая 3-х этапная модель Г. Саймона принятия решений. Достоинства и недостатки модели
9. 3-я современная парадигма принятия решений. Особенности и отличия от других парадигм
10. Формулирование проблемы, проблемной ситуации. Табличные и графические способы представления проблем: диаграмма Ишикавы.

Примерная тематика докладов:

1. Основные этапы разработки управленческих решений.
2. Выбор и анализ альтернатив в процессе принятия решений.
3. Технология разработки управленческих решений.
4. Анализ особенностей принятия решений в процессе управления муниципальной собственностью.
5. Технология разработки управленческих решений.

Продолжительность практического занятия по теме: 2 академических часа / 2 академических часа

Практическое занятие 2.

Вид практического занятия: устный и\или письменный опрос по контрольным вопросам.

Тема занятия: Принципы и основные этапы разработки управленческих решений

Сущность и содержание основных принципов разработки управленческих решений. Характеристика основных этапов разработки управленческих решений. Сущность и содержание процесса подготовки к разработке управленческого решения. Сущность и содержание процесса разработки управленческого. Сущность и содержание процесса принятия решения, реализации, анализа результатов.

План практического занятия:

1. Сущность и содержание основных принципов разработки управленческих решений.
2. Сущность и содержание процесса подготовки к разработке управленческого решения.
3. Сущность и содержание процесса принятия решения, реализации, анализа результатов.

Целью практического занятия является закрепление и расширение теоретических знаний необходимых при разработки управленческих решений.

Практические навыки: При изучении темы необходимо уделить внимание формированию навыков и умений в процессе подготовки принятия реализации управленческих решений.

Контрольные вопросы:

1. Перечислите основные принципы разработки управленческих решений в органах государственного и муниципального управления?
2. Можно ли при разработке управленческого решения ограничиваться только анализом количественной информации?
3. Назовите основные этапы разработки и реализации управленческого решения в органах ГиМУ;
4. Какой подход находит наибольшее использование при разработке и реализации управленческого решения?
5. Назовите методы получения информации о ситуации принятия управленческого решения.
6. В чем отличие коллективного принятия решений от коллективной экспертизы?

Примеры тестовых заданий:

1. Цели государственного управления, которые напрямую не связаны с реализацией стратегических (главных) целей, но могут возникать при этом и носить негативный, противоположный смысл – это цели:

- а. стратегические;
- б. оперативные;
- в. тактические;
- г. промежуточные.

2. Большое количество альтернатив характерно для

- а. хорошо структурированных общественных проблем;
- б. слабо структурированных общественных проблем;
- в. неструктурированных общественных проблем.

3. При анализе альтернатив государственной политики к критериям политической реализуемости относят:

- а. вероятность достижения целей;

- б. издержки и выгоды;
 - в. влияние административных процессов и барьеров;
 - г. политические риски при выполнении;
 - д. распределение результатов и выгод.
4. Субъективный подход в процессе определения приоритетов государственных решений означает, что:
- а. выбор приоритетов происходит в процессе политической борьбы между различными партиями и группами;
 - б. приоритеты выбираются в результате субъективного решения;
 - в. при решении конкретных общественных вопросов применяют набор количественных показателей.
5. Управляемые переменные - это:
- а. совокупность факторов и условий, вызывающих появление той или иной проблемы, которыми может управлять ЛПР;
 - б. охватываемые проблемой ситуации, которыми не может управлять ЛПР, но которыми могут управлять другие лица;
 - в. принципы и методы выбора решения, в результате применения которых получают рекомендации или рекомендуемое решение.
- Продолжительность практического занятия по теме: 2 академических часа / 2 академических часа.*

Практическое занятие 3.

Вид практического занятия: устный и\или письменный опрос по контрольным вопросам.

Тема занятия: Сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих решений

Содержание процесса планирования. Компоненты плана. Схема процесса планирования. Роль творческого и аналитического в процессе планирования. Матрица оценок альтернатив в соответствии с критериями. Карта ключевых событий и план-график. Анализ альтернатив действий. Выбор оптимального варианта решения. Влияние внешней и внутренней среды на реализацию альтернатив

План практического занятия:

1. Содержание процесса планирования.
2. Матрица оценок альтернатив в соответствии с критериями.
3. Влияние внешней и внутренней среды на реализацию альтернатив.

Целью практического занятия является закрепление и расширение теоретических знаний о процессах планирования при разработке управленческих решений.

Практические навыки: При изучении данной темы студентам необходимо раскрыть понятие планирования, матриц оценок и альтернатив при разработке управленческих решений, а так же закрепить практические навыки при выборе оптимального варианта управленческих решений

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте основные этапы процесса планирования.
2. Назовите компоненты плана.
3. Что понимается под принципом SMART.
4. В каких случаях целесообразно использовать диаграмму Ганта.
5. Дайте определения и раскройте экономическое содержание основных элементов сетевого графика.

6. Перечислите временные параметры сетевого графика и объясните их экономическое содержание.
7. Что характеризует длина критического пути. Охарактеризуйте основные понятия сетевого планирования и управления;
8. В чем заключается сущность и содержание сетевого планирования и управления;
9. Каковы конечные цели применения сетевой системы;
10. Перечислите основные элементы сетевого графика;
11. Как осуществляется нумерация событий и кодирование работ сетевого графика;
12. Охарактеризуйте временные, стоимостные и ресурсные параметры сетевого графика;
13. Как осуществляется расчет временных параметров сетевого графика;
14. Перечислите способы оптимизации сетевого графика.

Продолжительность практического занятия по теме: 2 академических часа / 2 академических часа.

Для заочной формы обучения

Продолжительность практического занятия 1 по темам Методология разработки управленческих решений, Принципы и основные этапы разработки управленческих решений, Сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих решений – 2 часа.

Раздел 2. Контроль, качество и эффективность исполнения управленческих решений

Практическое занятие 4.

Вид практического занятия: устный и\или письменный опрос по контрольным вопросам

Тема занятия: Мониторинг и контроль исполнения управленческих решений

Мониторинг и контроль. Этапы процесса контроля. Схема процесса мониторинга и контроля. Установление норм. Средства мониторинга. Требования к информации, необходимой для осуществления контроля. Применение информационных технологий в процессе осуществления мониторинга и контроля. Значение, функции и виды контроля. Методы контроля и механизм его осуществления.

План практического занятия:

1. Мониторинг и контроль
2. Применение информационных технологий в процессе осуществления мониторинга и контроля.
3. Методы контроля и механизм его осуществления.

Целью практического занятия является закрепление теоретических знаний и практических навыков при проведении мониторинга и контроля исполнения управленческих решений

Практические навыки: При изучении данной темы необходимо научить студентов проводить мониторинг и контроль управленческих решений.

Контрольные вопросы:

1. В чем заключается сущность и содержание мониторинга и контроля.
2. Охарактеризуйте этапы процесса контроля.
3. Изложите содержание основных этапов процесса контроля и мониторинга.

4. Перечислите требования к информации, необходимой для осуществления контроля.
5. Значение, функции и виды контроля.
6. Охарактеризуйте методы контроля государственных решений.
7. чем заключается сущность и содержание стратегического управления.
8. Охарактеризуйте основные принципы стратегического управления при проведение мониторинга.
9. Охарактеризуйте технологии разработки стратегии управления.
10. В чем заключается сущность и содержание сценарного моделирования при разработке стратегических решений системе государственного и муниципального управления.
11. Охарактеризуйте технологии оценки эффективности стратегических решений
12. В чем заключается механизм осуществления контроля государственных решений при проведении мониторинга.

Продолжительность практического занятия по теме: 2 академических часа / 2 академических часа.

Практическое занятие 5.

Вид практического занятия: устный и\или письменный опрос по контрольным вопросам, дискуссия

Тема занятия: Технологии оценки качества и эффективности исполнения управленческих решений

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

План практического занятия:

1. Управленческое решение как инструмент изменений в функционировании и развитии государственных и муниципальных организаций.
2. Методы оценки качества и эффективности управленческих государственных решений.
3. Особенности оценки эффективности решений

Целью практического занятия является закрепление и расширение теоретических знаний о качества и эффективности исполнения управленческих решений.

Практические навыки: способствовать формированию практических навыков и умений применения методологических подходов формирования качества управленческих решений.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определения понятиям качества и эффективности управленческих государственных решений.
2. Охарактеризуйте методы оценки эффективности управленческих решений.
3. Каковы особенности оценки качества и эффективности государственных и муниципальных решений?
4. Приведите примеры расчета эффективности государственных и муниципальных решений.

5. Охарактеризуйте многокритериальные оценки, требования к системам критериев.

6. Дайте характеристику количественным и качественным экспертным оценкам.

Примерная тематика докладов:

1. Организационное обеспечение разработки и принятия управленческих решений.

2. Анализ существующих технологий разработки и реализации управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.

Вопросы дискуссии:

1. Методическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений.

2. Анализ проблем учета неопределенности при принятии управленческих решений в системе государственного и муниципального управления

3. Оценка эффективности управленческих решений

4. Роль информации в процессе разработки и принятии управленческих решений.

5. Управленческие решения как инструмент изменений в развитии организации.

6. Стратегические и тактические решения в государственных и муниципальных организациях (учреждениях).

7. Типология управленческих решений в органах государственного и муниципального управления

Продолжительность практического занятия по теме: 4 академических часа / 2 академических часа.

Практическое занятие 6.

Вид практического занятия: устный и\или письменный опрос по контрольным вопросам, выступления с эссе

Тема занятия: Зарубежный опыт организации контроля исполнения управленческих решений, система ответственности

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

План практического занятия:

1. Сущность и виды ответственности.

2. Основные черты разработки и принятия управленческого решения в других странах.

Целью практического занятия является закрепление и расширение теоретических знаний о сущности и видах ответственности при разработке и принятии управленческого решения.

Практические навыки: В ходе практического занятия студенты должны получить навыки определять ответственность при принятии управленческих решений, определять особенности разработки управленческих решений.

Контрольные вопросы:

1. В чем заключается сущность и каковы виды ответственности?

2. Охарактеризуйте регламентное управление и разделение ответственности.

3. В чем заключается нравственная ответственность руководителя при разработке управленческих государственных решений?

4. Каковы основные черты разработки и принятия управленческого решения в США?

5. Изложите особенности японских методов разработки управленческого решения?

6. Каковы основные черты разработки управленческого решения в странах Западной Европы?

Тематика эссе:

1. Основные черты разработки и принятия управленческого решения в США.

2. Основные черты разработки управленческого решения в странах Западной Европы.

3. Основные черты разработки управленческого решения в странах ближнего зарубежья

Продолжительность практического занятия по теме: 4 академических часа / 2 академических часа.

Для заочной формы обучения

Продолжительность практического занятия 2 по темам: Мониторинг и контроль исполнения управленческих решений, Технологии оценки качества и эффективности исполнения управленческих решений, Зарубежный опыт организации контроля исполнения управленческих решений, система ответственности – 2 часа.

Раздел 3. Социально-психологические основы подготовки, делегирования и исполнения управленческих решений

Практическое занятие 7.

Вид практического занятия: устный и\или письменный опрос по контрольным вопросам, выступления с эссе.

Тема занятия: Социально-психологические основы подготовки и исполнения управленческих решений

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

План практического занятия:

1. Роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческого решения в органах государственного и муниципального управления

2. Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений

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

Целью практического занятия является закрепление и расширение теоретических знаний о социально-психологических основах подготовки и исполнения управленческих решений.

Практические навыки: При изучении данной темы основное внимание необходимо уделить развитию навыков по учету человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческого решения в органах государственного и муниципального

управления. Студенты должны получить навыки коммуникации руководителя и подчиненного; навыки применения методов повышения мотивации подчиненных.

Контрольные вопросы:

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

Примерная тематика эссе:

1. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Общая структура коммуникации.
2. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Структура коммуникации по типам темперамента.
3. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Вербальные и невербальные каналы передачи информации.
4. Целевая ориентация управленческих решений в органах государственного и муниципального управления. Понятие целевых и процессорных технологий.

Продолжительность практического занятия по теме: 4 академических часа / 2 академических часа.

Практическое занятие 8.

Вид практического занятия: устный и\или письменный опрос по контрольным вопросам

Тема занятия: Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих решений в органах государственного и муниципального управления

Информация как исходная категория информационно-аналитической деятельности. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений. Внутренняя система информации и ее издержек при принятии управленческого решения. Информационная структура управленческого решения. Проблемы управленческой информации.

План практического занятия:

1. Информация как исходная категория информационно-аналитической деятельности
2. Внутренняя система информации и ее издержек при принятии управленческого решения
3. Информационная структура управленческого решения в системе государственного управления.

Целью практического занятия является закрепление и расширение теоретических знаний о информационно-аналитической деятельности в системе государственного управления

Практические навыки: При изучении данной темы основное внимание необходимо

уделить развитию навыков по формулировке основных понятий: информационно-аналитической деятельности, закономерности развития общества.

Контрольные вопросы:

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

Продолжительность практического занятия по теме: 4 академических часа / 2 академических часа.

Практическое занятие 9.

Вид практического занятия: устный и\или письменный опрос по контрольным вопросам

Тема занятия: Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе разработки управленческих решений

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

План практического занятия:

1. Делегирование управленческих полномочий..
2. Централизация и децентрализация процесса разработки решений.
3. Процедурный характер выбора управленческого решения и его измерение..

Целью практического занятия является закрепление и расширение теоретических знаний об организационной иерархии, делегировании управленческих полномочий в процессе разработки управленческих решений.

Практические навыки: Студенты должны достигнуть определенного уровня знаний и умений при разработке управленческих решений с учетом организационной иерархии. Следует особое внимание обратить на использование в профессиональной деятельности ключевых показателей эффективности (КРІ).

Контрольные вопросы:

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

Продолжительность практического занятия по теме: 4 академических часов / 2 академических часа.

Для заочной формы обучения

Продолжительность практического занятия 3 по темам Социально-

психологические основы подготовки и исполнения управленческих решений, Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих решений в органах государственного и муниципального управления, Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе разработки управленческих решений – 4 часа.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

8.1. Основная литература

4. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / В. Л. Сендеров, Т. И. Юрченко, Ю. В. Воронцова, Е. Ю. Бровцина. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 227 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-011735-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1145303>

5. Строева, Е. В. Разработка управленческих решений : учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. —128 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005222-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1006755>

6. Бражко, Е. И. Управленческие решения: учебное пособие / Е.И. Бражко, Г.В. Серебрякова, Э.А. Смирнов. — 2-е изд. — Москва: РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 126 с. — (ВО: Бакалавриат). — DOI: <https://doi.org/10.12737/17836>. - ISBN 978-5-369-00266-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1062387>

8.2. Дополнительная литература

5. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 222 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-010495-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1006742>

6. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений: учеб. пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znanium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/975. - ISBN 978-5-16-006914-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1012452>

7. Ломакин, А. Л. Управленческие решения : учебное пособие / А. Л. Ломакин, В. П. Буров, В. А. Морошкин. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Форум, 2019. - 176 с. : ил. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-91134-345-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/997131>

8. Смирнов, Э. А. Управленческие решения : учебник / Э. А. Смирнов. - Москва : РИОР, 2019. - 362 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-00521-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002346>

8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://www.economy.gov.ru/mines/main> - официальный сайт Министерства экономического развития РФ

2. <http://www.minfin.ru> – официальный сайт Министерства финансов РФ

3. <http://www.nalog.ru> - официальный сайт Федеральной налоговой службы
4. <http://www.gks.ru/> - официальный сайт Федеральной службы государственной статистики

8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

1. Microsoft Windows
2. Microsoft Office
3. Наборы открытых данных Портала открытых данных Российской Федерации [профессиональная база данных]: <https://data.gov.ru/>
4. Библиотечные и архивные ресурсы Государственной Думы <http://parlib.duma.gov.ru/>
5. Справочно-правовая система «Консультант+» <http://www.consultant.ru>
6. Интернет-версия справочно-правовой системы "Гарант" (информационно-правовой портал "Гарант.ру"): <http://www.garant.ru>

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

Процесс изучения дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» предусматривает контактную (работа на лекциях и практических занятиях) и самостоятельную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям, подготовка и написание докладов с презентациями на заданные темы, выполнение расчетно-практических заданий, подготовка к текущему контролю и промежуточной аттестации и др.) работу обучающегося.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Теория и практика принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» в предлагаемой методике обучения выступают лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

- лекции

Лекционное занятие является одной из основных системообразующих форм организации учебного процесса.

Лекция — учебное занятие, составляющее основу теоретического обучения и дающее систематизированные основы научных знаний по дисциплине, раскрывающее состояние и перспективы развития соответствующей области науки, концентрирующее внимание обучающихся на наиболее сложных, узловых вопросах, стимулирующее их познавательную деятельность и способствующее формированию творческого мышления.

Лекция представляет собой систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем - лектором учебного материала теоретического характера. Такое занятие представляет собой элемент технологии представления учебного материала путем логически стройного, систематически последовательного и ясного изложения.

Цель лекции – организация целенаправленной познавательной деятельности студентов по овладению программным материалом учебной дисциплины. Чтение курса лекций позволяет дать связанное, последовательное изложение материала в соответствии с новейшими данными науки, сообщить слушателям основное содержание предмета в целостном, систематизированном виде.

Лекция была и остаётся самой трудной формой преподавания, т.е. преподаватель выступает в нескольких ролях:

— учёного, рассматривающего явления и факты, анализирующих их;

- педагога, воспитывающего мировоззрение, нравственность, отношение к делу и пользующегося современными методами преподавания;
- оратора, пропагандирующего, убеждающего слушателей;
- психолога, чувствующего аудиторию в целом и каждого слушателя в отдельности.

Выбор форм, методов и приемов чтения лекций во многом зависит от специфики преподаваемой учебной дисциплины и состава академической аудитории.

Организационно-методической базой проведения лекционных занятий по дисциплине Теория и практика принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении является рабочая программа дисциплины.

Преподаватель, назначенный вести лекционные занятия в ближайшем семестре по дисциплине, обязан до начала этого семестра обновить имеющиеся учебно-методические материалы с учетом современных достижений соответствующей отрасли знаний. Обычно это выражается в переработке рабочей учебной программы дисциплины с рекомендацией новых литературных источников. Для дисциплины Теория и практика принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении, как динамично меняющийся, возможны так же дополнения конспекта лекций последними научными и статистическими данными по излагаемым на лекциях проблемам, корректировки тематики лекций и практических заданий.

На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к зачету с оценкой, а также самостоятельной научной деятельности студента.

Порядок подготовки лекционного занятия:

- изучение требований программы дисциплины Теория и практика принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении;
- определение целей и задач лекции;
- разработка плана проведения лекции;
- подбор литературы (ознакомление с методической литературой, публикациями периодической печати по теме лекционного занятия);
- отбор необходимого и достаточного по содержанию учебного материала;
- определение методов, приемов и средств поддержания интереса, внимания, стимулирования творческого мышления студентов;
- написание конспекта лекции;
- моделирование лекционного занятия; осмысление материалов лекции, уточнение того, как можно поднять ее эффективность.

Порядок проведения лекционного занятия:

- вводная часть, знакомящая студентов с темой лекции, ее планом, целью и задачами, рекомендуемой литературой для самостоятельной работы;
- основная часть, раскрывающая тему лекции;
- заключительная часть, содержащая выводы и обобщения.

При подготовке к лекционному занятию преподавателю необходимо продумать план его проведения, содержание лекции, ознакомиться с новинками учебной и методической литературы, публикациями периодической печати по теме лекционного занятия. Следует найти и отобрать наиболее яркие примеры из отечественной и зарубежной практики с целью более глубокого и аргументированного обоснования тех или иных теоретических положений и выводов. Определить средства материально-технического обеспечения лекции.

онного занятия и порядок их использования в ходе чтения лекции. Уточнить план проведения практического занятия по теме лекции.

На первом занятии по данной учебной дисциплине необходимо ознакомить студентов с порядком ее изучения, раскрыть место и роль дисциплины в системе наук, ее практическое значение, довести до студентов требования, ответить на возникшие у студентов вопросы.

В ходе лекционного занятия преподаватель должен назвать тему, план лекции, ознакомить студентов с перечнем основной и дополнительной литературы по теме занятия. Желательно дать студентам краткую аннотацию основных первоисточников. Во вступительной части лекции обосновать место и роль изучаемой темы в учебной дисциплине, раскрыть ее практическое значение. При проведении последующей лекции необходимо увязать ее тему с предыдущей, не нарушая логики изложения учебного материала.

Раскрывая содержание вопросов лекции в основной ее части, следует акцентировать внимание студентов на основных категориях, явлениях и процессах, особенностях их протекания. Раскрывать сущность и содержание различных точек зрения и научных подходов к объяснению тех или иных явлений и процессов.

Следует аргументировано обосновать собственную позицию по спорным теоретическим вопросам. Рекомендуются приводить примеры. Задавать по ходу изложения лекционного материала риторические вопросы и самому давать на них ответ. Это способствует активизации мыслительной деятельности студентов, повышению их внимания и интереса к материалу лекции, ее содержанию. Преподаватель должен руководить работой студентов по конспектированию лекционного материала, подчеркивать необходимость отражения в конспектах основных положений изучаемой темы, особо выделяя категорийный аппарат. Лекция должна содержать столько информации, сколько может быть усвоено аудиторией в отведенное время.

В заключительной части лекции необходимо сформулировать общие выводы по теме, раскрывающие содержание всех вопросов, поставленных в лекции. Объявить план очередного практического занятия, дать краткие рекомендации по подготовке к нему студентов. Определить место и время консультации студентам, пожелавшим выступить с докладами.

Преподаватель обязан учитывать посещаемость лекционных занятий студентами в соответствии с Учебно-тематическим рейтинг-планом дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении». После каждого лекционного занятия необходимо сделать соответствующую запись в электронном журнале учета посещаемости занятий студентами на Учебном интерактивном портале сайта ФГБОУ ВО «РГУТИС», выяснить у старост учебных групп причины отсутствия студентов на занятиях.

Преподаватель обязан проводить лекционные занятия в строгом соответствии с годовым учебным графиком и утвержденным на его основе расписанием лекций.

При чтении лекций по дисциплине Теория и практика принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении используются такие интерактивные формы как **проблемные лекции**, когда происходит введение нового знания через проблемность вопроса.

- практические занятия

Практические занятия – одна из форм учебного занятия, направленная на развитие самостоятельности учащихся и приобретение умений и навыков. Данные учебные занятия углубляют, расширяют, детализируют полученные на лекции знания.

Организационно-методической базой проведения практических занятий по дисциплине Теория и практика принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении является рабочая программа дисциплины.

Цель практических занятий - формирование практических умений профессиональных (выполнять определенные действия, операции, необходимые в профессиональной деятельности) или учебных (выполнять практические задания по дисциплине и др.), необходимых в последующей учебной деятельности.

Практические занятия организуются по группам, предполагают предварительную подготовку студентов по плану практических занятий. Активное участие в практических занятиях способствует более глубокому пониманию предмета и одновременно является одной из форм подведения итогов самостоятельной работы студентов.

Порядок подготовки практического занятия:

- изучение требований программы дисциплины;
- формулировка цели и задач практического занятия;
- разработка плана проведения практического занятия;
- отбор содержания практического занятия (подбор типовых и нетиповых тестовых и практических заданий, вопросов);
- обеспечение практического занятия методическими материалами, техническими средствами обучения;
- определение методов, приемов и средств поддержания интереса, внимания, стимулирования творческого мышления студентов, моделирование практического занятия.

При подготовке к практическому занятию преподавателю необходимо уточнить план его проведения, продумать формулировки и содержание вопросов, выносимых на обсуждение, ознакомиться с новыми публикациями по теме.

Порядок проведения практического занятия:

1. Вводная часть:

- сообщение темы и цели занятия;
- актуализация теоретических знаний, необходимых для практической деятельности.

2. Основная часть:

- разработка алгоритма проведения практического занятия;
- проведение инструктажа студентов по этапам выполнения практических заданий;
- ознакомление со способами фиксации полученных результатов выполнения практических заданий;
- проведение практических работ.

3. Заключительная часть:

- обобщение и систематизация полученных результатов;
- подведение итогов практического занятия и оценка работы студентов.

В ходе практического занятия во вступительном слове необходимо раскрыть теоретическую и практическую значимость темы, определить порядок проведения занятия, время на обсуждение каждого вопроса. Дать возможность выступить всем желающим, а также предложить выступить тем студентам, которые по тем или иным причинам пропустили лекционное занятие или проявляют пассивность. Целесообразно в ходе обсуждения учебных вопросов задавать выступающим студентам и аудитории дополнительные и уточняющие вопросы с целью выяснения их позиций по существу обсуждаемых проблем.

В заключительной части практического занятия следует подвести его итоги: дать

объективную оценку выступлений каждого студента и учебной группы в целом. Раскрыть положительные стороны и недостатки проведенного практического занятия. Ответить на вопросы студентов. Назвать тему очередного занятия.

Для формирования профессиональных умений и навыков, активизации познавательной деятельности студентов в процессе вузовского обучения наряду с традиционными методами, необходимо использовать активные методы обучения.

На практических занятиях по дисциплине «Теория и практика принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» проводится **устный и/или письменный опрос по контрольным вопросам по темам дисциплины, дискуссия, выступления с эссе.**

Преподаватель обязан учитывать посещаемость практических занятий студентами и оценивать их ответы, активность и выступления в баллах в соответствии с Учебно-тематическим рейтинг-планом дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении». После каждого практического занятия необходимо сделать соответствующую запись в электронном журнале учета посещаемости занятий студентами на Учебном интерактивном портале сайта ФГБОУ ВО «РГУТИС», выяснить у старост учебных групп причины отсутствия студентов на занятиях.

- *самостоятельная работа обучающихся*

Целью самостоятельной работы студентов при изучении дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками по профилю дисциплины, опытом творческой, аналитической и исследовательской деятельности.

Задачами самостоятельной работы студентов при изучении дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на практических занятиях, для эффективной подготовки к текущей и промежуточной аттестации.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

В ходе самостоятельной работы, планируемой по учебной дисциплине, студент должен:

- освоить теоретический материал по изучаемой дисциплине (освоение лекционного курса, а также освоение отдельных тем, отдельных вопросов тем, отдельных положений и т.д.);
- закрепить знание теоретического материала, используя необходимый инструментальный практический путем (подготовка докладов с презентациями, подготовка к коллоквиуму);

- научиться применять полученные знания и практические навыки для анализа ситуации и выработки правильного решения (подготовка к практическим занятиям в интерактивных формах);

- применить полученные знания и умения для формирования собственной позиции.

Формы самостоятельной работы

При изучении каждой темы дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» организация самостоятельной работы студентов представляет единство двух взаимосвязанных форм:

1. Внеаудиторная самостоятельная работа.

Виды внеаудиторной самостоятельной работы студентов разнообразны: подготовка докладов с презентациями на заданные темы, выполнение расчетно-практических заданий, домашних заданий, подготовка к участию в научно-практических конференциях, олимпиадах и др.

2. Контактная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя.

При изучении дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» как и любой другой дисциплины, можно выделить три направления самостоятельной работы студентов:

1 направление - самостоятельная работа, обеспечивающая подготовку к аудиторным занятиям, подготовка докладов с презентациями. Результаты этой подготовки проявляются в активности студентов на занятиях, качественном уровне подготовленных докладов с презентациями и успешном прохождении текущего контроля и промежуточной аттестации.

2 направление - поисково-аналитическая работа, в которую входят виды самостоятельной работы студентов, направленные на углубление и закрепление знаний студента, развитие аналитических навыков. Результаты этой подготовки проявляются в качественном уровне при подготовке к коллоквиуму, выполнении индивидуального проекта.

3 направление – научная работа, включающая такие виды самостоятельной работы студентов, как подготовка докладов для выступления на студенческих научных конференциях, подготовка и написание статей в сборники научных трудов и т.д.

Первые два направления самостоятельной работы студентов являются обязательными для всех студентов. Виды самостоятельной работы из третьей группы выполняются студентами по выбору и в соответствии с их пожеланиями.

С учётом целей и задач учебной дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» можно предусмотреть следующие направления и виды самостоятельной работы студентов, представленные в таблице.

Направления и виды СРО

Направления самостоятельной работы студентов	Виды самостоятельной работы студентов
1. Самостоятельная работа, обеспечивающая подготовку к аудиторным занятиям, подготовку к текущему контролю и	1.1. Работа с конспектом лекций 1.2. Работа над учебным материалом, в том числе учебниками, первоисточниками, дополнительной литературой, предусмотренной рабочей программой дисциплины и конспектом лекций 1.3. Работа со словарями и справочниками 1.4. Подготовка к коллоквиуму

промежуточной аттестации	1.5. Подготовка докладов с презентациями 1.6. Подготовка к текущему контролю 1.7. Подготовка к промежуточной аттестации в форме дифференцированного зачета
2. Поисково-аналитическая работа	2.1. Поиск (подбор), обзор и анализ нормативной, правовой, справочной документации, специальной и научной литературы и электронных источников информации по проблематике дисциплины 2.2. . Выполнение проекта по заданным темам
3. Научная работа	3.1. Подготовка сообщений и докладов к научной студенческой конференции 3.2. Подготовка и написание статей в сборники научных трудов

10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):

Учебные занятия по дисциплине «Теория и практика принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная аттестация	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование доска учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование плакаты, стенды доска
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование доска учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование плакаты, стенды доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекционное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска