

**«УТВЕРЖДАЮ»**

Ректор

Никишина О.Ю.

«30» августа 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

дисциплины

**Принятие и исполнение государственных решений**

Дополнительная профессиональная программа  
по переподготовке

**«Государственное и муниципальное регулирование  
в сфере образования»**

Квалификация выпускника  
**специалист государственного и муниципального управления  
в области образования**

Форма обучения  
очно-заочная

МОСКВА, 2024

## 1. Цели и задачи изучения дисциплины

**Цели изучения дисциплины:** формирование у слушателей системы знаний по основным проблемам разработки управленческого решения, развитие у слушателей навыков и умений повышения эффективности профессиональной деятельности.

### **Задачи изучения дисциплины:**

- глубокое усвоение слушателями сущности и содержания управленческого решения;
- формирование у слушателей современного представления о процессе разработки решений;
- овладение слушателями методологией и основами организации разработки оптимальных решений;
- формирование у слушателей качеств менеджера, осознающего ответственность за принимаемые управленческие решения.

## 2. Место дисциплины в структуре ДПП

Изучение данной дисциплины «Принятие и исполнение государственных решений» базируется на знаниях, полученных в ходе изучения таких дисциплин, как: Основы государственного и муниципального управления, Государственная политика в сфере образования. Институциональные основы образовательной политики, Система государственных и муниципальных органов управления образованием и их компетенция и др.

## 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

### **Профессиональные компетенции**

<b>Код</b>	<b>Содержание дисциплин</b>
ПК-1	умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения
ПК-21	умением определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры

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

В результате изучения дисциплины слушатели должны

**знать:**

- предмет и задачи дисциплины;
- условия и факторы качества управленческих решений;
- модели, методологию и организацию процесса разработки управленческого решения;
- характер влияния разных условий окружающей среды на выбор решения;
- специфику разработки и принятия управленческих решений на разных уровнях менеджмента.

**иметь навыки:**

- использования различных методов и моделей при разработке управленческого решения;
- разработки управленческого решения в условиях риска и неопределенности;
- оценки качества и эффективности управленческого решения.

**уметь:**

- использовать современные методы разработки и принятия управленческих решений в различных ситуациях;
- дифференцировать проблемы подготовки и реализации управленческих решений на разных уровнях менеджмента;
- применять на практике различные методы уменьшения неопределенностей и страхования управленческих рисков;
- проводить анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернативных решений.

**иметь представления:**

- о месте управленческого решения в системе менеджмента;
- о типологии управленческих решений;
- об основных этапах процесса разработки управленческого решения;
- о распределении функций и ответственности при принятии и реализации управленческих решений;
- о качествах, необходимых менеджеру для принятия оптимальных решений.

#### **4. Структура и содержание дисциплины**

Общая трудоемкость дисциплины «Принятие и исполнение государственных решений» составляет 36 часов.

#### 4.1. Объем дисциплины и виды учебной деятельности

##### очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов
Общая трудоемкость дисциплины	36
Аудиторные занятия:	18
Лекции (Л)	10
Практические занятия (ПЗ)	8
Самостоятельная работа	18
Вид итогового контроля	зачет

#### 4.2. Разделы дисциплины и виды занятий

Номера и наименования разделов и тем	Лекции	ПЗ	Сам. работа
Тема 1. Понятие и содержание управленческого решения	1	-	1
Тема 2. Типология управленческих решений	1	-	1
Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений	1	1	2
Тема 4. Методы и модели разработки управленческих решений	1	1	1
Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений	1		2
Тема 6. Организация разработки управленческого решения	1		2
Тема 7. Процесс разработки решения	1	1	1
Тема 8. Анализ альтернативных действий	1	1	1
Тема 9. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив	1		1
Тема 10. Условия неопределенности и риска	1		2
Тема 11. Приемы разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска	1	1	1
Тема 12. Организация выполнения решений	1	1	1
Тема 13. Контроль и ответственность руководителей за управленческое решение	1	1	1
Тема 14. Эффективность решений	1	1	1
<b>Всего часов</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>18</b>

### **4.3. Тематическое содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Понятие и содержание управленческого решения**

Решение. Управленческое решение, его сущность. Процесс управления и разработка управленческого решения. Основные сферы управленческих решений. Функции управленческих решений.

Решение как процесс и явление. Роль управленческих решений в деятельности менеджера. Лицо, принимающее решение (ЛПР). Функции специалистов, экспертов и консультантов при разработке решений. Формальные и неформальные аспекты управленческого решения.

#### **Тема 2. Типология управленческих решений**

Творческий характер управленческих решений. Основные факторы, оказывающие влияние на разработку решений.

Критерии классификации управленческих решений. Характеристика отдельных видов управленческих решений.

Подходы к принятию решений – интуитивный, основанный на суждениях, рациональный.

#### **Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений**

Требования, предъявляемые к управленческому решению. Зависимость решения от условий его разработки и принятия.

Понятие качества управленческого решения. Основные факторы, влияющие на качество решения. Пути и средства повышения качества управленческих решений.

#### **Тема 4. Методы и модели разработки управленческих решений**

Прогнозирование и использование его методов при разработке решений. Основные методы принятия решений: неформальные (эвристические); коллективные; аналитико-статистические.

Сущность модели и факторы, определяющие необходимость моделирования. Основные типы моделей. Процесс построения модели. Проблемы и трудности моделирования.

#### **Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений**

Приоритет цели при разработке управленческих решений.

Инициативно-целевая, программно-целевая и регламентная целевые технологии разработки управленческих решений, их характеристики и условия использования.

Характеристика процессорных технологий для реализации целей (управление

по результатам; управление на базе потребностей и интересов; управление путем постоянных проверок и указаний; управление в исключительных случаях; управление на базе “искусственного интеллекта”; управление на базе активизации деятельности персонала).

Проблема согласования стратегических и тактических решений.

### **Тема 6. Организация разработки управленческого решения**

Деятельность менеджера при осуществлении процедур подготовки, согласования, принятия и утверждения управленческого решения. Функции и полномочия в процессе разработки решения. Виды управленческих полномочий. Централизация и децентрализация разработки и принятия управленческих решений.

Социально-психологические аспекты разработки управленческих решений. Роль человеческого фактора при разработке управленческого решения.

### **Тема 7. Процесс разработки решения**

Стадии и основные этапы процесса разработки управленческого решения. Выявление проблемы. Анализ проблемной ситуации. Определение ограничений и критериев выбора. Оценка возможностей для решения проблемы. Разработка альтернативных вариантов решения. Оценка альтернатив и выбор окончательного решения. Организация выполнения решения и контроль.

### **Тема 8. Анализ альтернативных действий**

Место и роль анализа альтернативных действий в процессе разработки управленческих решений. Трудности выявления и анализа альтернатив.

Основные стадии анализа альтернатив. Определение допустимых (приемлемых), эффективных и оптимальных решений, их свойства.

Характер взаимодействия участников выбора управленческого решения. Анализ альтернатив с точки зрения различных участников процесса разработки решения.

### **Тема 9. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив**

Внутренняя и внешняя среда управления. Элементы и основные свойства внешней среды. Особенности влияния на реализацию альтернатив факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия. Разработка и реализация управленческих решений в различных условиях внешней среды.

### **Тема 10. Условия неопределенности и риска**

Содержание понятия неопределенности и риска. Объективные и субъективные неопределенности и их источники. Влияние характеристик информации и

профессионализма персонала на неопределенности.

Виды рисков и формы их проявления. Оценка рисков. Составляющие управленческих рисков.

### **Тема 11. Приемы разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска**

Анализ неопределенности и методы управления ими. Оценка влияния отдельных рисков на конечный результат. Построение менеджером системы управления рисками на предприятии. Варианты защиты от воздействия различных рисков, их особенности. Страхование управленческих рисков.

Методы работы менеджеров по преодолению коллективом напряженных ситуаций, связанных с неопределенностями и рисками. Психология поведения руководителей в рискованной ситуации.

### **Тема 12. Организация выполнения решений**

Оформление решений. Определение программы действий по реализации решения. Доведение решения до исполнителя. Качества менеджера, необходимые для организации эффективной деятельности исполнителей. Требования к деятельности исполнителей при выполнении решений. Структура коммуникационных связей лица, принимающего решение, и исполнителей.

### **Тема 13. Контроль и ответственность руководителей за управленческое решение**

Сущность и виды контроля в процессе разработки и реализации решения. Функции контроля. Основные стадии процесса контроля. Условия корректировки решений и требования к ее осуществлению. Факторы, определяющие эффективность контроля. Задачи и подведение итогов реализации решения.

Ответственность руководителей за принимаемое решение, ее виды и последствия.

### **Тема 14. Эффективность решений**

Сущность эффективности управленческого решения. Функциональные виды эффективности управленческого решения: организационный, экономический, социальный, технологический, психологический, правовой, экологический, этический, политический.

Условия и система оценок эффективности управленческого решения. Методы оценки экономической эффективности управленческого решения.

## **5. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины**

Для обеспечения качественного образовательного процесса применяются следующие образовательные технологии:

- традиционные: деятельность-развивающая, личностно-ориентированная, практикоориентированная, идеи опоры и опережения, компетентностный подход реализуются в форме лекции, семинарские занятия, практические занятия;
- инновационные: интерактивные лекции, метод проектов, рассмотрение проблемных ситуаций;
- интерактивные: вебинары, интернет-конференции, компьютерные симуляции;
- самостоятельная работа, в том числе, с использованием системы дистанционного обучения;
- дистанционные образовательные технологии.

## **6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.**

Основными видами самостоятельной работы являются:

- выполнение заданий разнообразного характера (выполнение тренировочных тестов и т.п.)
- выполнение индивидуальных заданий,
- подготовка к учебному вебинару,
- изучение основной и дополнительной литературы,
- поиск и сбор информации по дисциплине в периодических печатных и интернет-изданиях,
- подготовка и написание рефератов, эссе, докладов и т.п.,
- подготовка презентации с использованием новейших компьютерных технологий;
- методические рекомендации, библиотечные ресурсы, электронные библиотечные ресурсы.

### **6.1. Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету**

1. Роль управленческого решения в деятельности менеджера.
2. Сущность и содержание управленческого решения.
3. Функции управленческого решения.
4. Основные факторы, оказывающие влияние на разработку решений.
5. Типология управленческих решений.
6. Сравнительная характеристика различных подходов к принятию решений.
7. Требования к управленческому решению.

8. Качество решения: формирование и оценка.
9. Прогнозирование и его роль в процессе разработки решения.
10. Методы принятия решений.
11. Сущность модели и факторы, определяющие необходимость моделирования при разработке решений.
12. Целевые технологии разработки решения.
13. Методы реализации целевых установок решений.
14. Особенности стратегических решений.
15. Функции и полномочия в процессе разработки решения.
16. Централизация и децентрализация разработки и принятия решений.
17. Стадии разработки управленческого решения.
18. Проблемы как предпосылка принятия решения.
19. Ограничения и критерии выбора решения.
20. Выбор и оценка оптимального решения.
21. Место и роль анализа альтернатив в процессе разработки решения.
22. Влияние внешней среды на принятие решений.
23. Запрограммированные и незапрограммированные управленческие решения и их особенности.
24. Условия неопределенности и риска.
25. Роль и значение информационного обеспечения управленческих решений.
26. Принятие решений в условиях риска.
27. Меры снижения риска при разработке решений.
28. Страхование управленческих рисков.
29. Организация выполнения принятых решений.
30. Доведение решений до исполнителя.
31. Роль человеческого фактора в процессе реализации решения.
32. Сущность и виды контроля в процессе разработки и реализации решений.
33. Функции и основные стадии процесса контроля.
34. Условия корректировки решений и требования к ее осуществлению.
35. Эффективность управленческих решений.
36. Методы оценки эффективности управленческих решений.
37. Формы разработки коллегиальных решений.
38. Управленческое решение и ответственность.
39. Особенности разработки решений на разных уровнях менеджмента.
40. Качества, необходимые менеджеру для принятия оптимальных решений.

## **6.2. Вопросы для обсуждения на практических занятиях**

1. Сущность управленческого решения
2. Характеристика основных сфер управленческих решений
3. Решение как процесс и явление

4. Роль управленческих решений в деятельности менеджера
5. Формальные и неформальные аспекты управленческого решения
6. Характеристика основных факторов, оказывающих влияние на разработку управленческого решения
7. Классификация управленческих решений
8. Характеристика основных видов управленческих решений
9. Основные подходы к принятию управленческих решений
10. Характеристика требований, предъявляемых к управленческому решению
11. Зависимость решения от условий его разработки и принятия
12. Характеристика качества управленческого решения
13. Основные факторы, влияющие на качество решения
14. Направления повышения качества управленческих решений
15. Методы прогнозирования при разработке управленческих решений
16. Характеристика основных методов принятия решений
17. Факторы, определяющие необходимость моделирования
18. Основные типы моделей разработки управленческих решений
19. Проблемы моделирования и пути их решения
20. Целевые технологии разработки управленческих решений
21. Характеристика процессорных технологий для реализации целей
22. Управление на базе «искусственного интеллекта»
23. Управление на базе активизации деятельности персонала
24. Проблема согласования стратегических и тактических решений и пути ее решения
25. Процедуры подготовки, согласования, принятия и утверждения управленческого решения
26. Характеристика функций и полномочий в процессе разработки решения
27. Виды управленческих полномочий
28. Социально-психологические аспекты разработки управленческих решений
29. Роль человеческого фактора при разработке управленческого решения
30. Характеристика общего алгоритма разработки управленческого решения
31. Оценка возможностей для решения проблемы
32. Алгоритм разработки альтернативных вариантов решения
33. Оценка альтернатив и выбор окончательного решения
34. Характеристика выполнения решения и контроль
35. Основные стадии анализа альтернатив
36. Определение оптимальных решений
37. Характеристика процесса взаимодействия участников выбора управленческого решения
38. Механизм анализа альтернатив с точки зрения участников процесса разработки решения

39. Основные свойства внешней среды
40. Особенности влияния на реализацию альтернатив факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия
41. Разработка управленческих решений в различных условиях внешней среды
42. Содержание понятия неопределенности и риска
43. Характеристика источников неопределенности
44. Влияние информации и профессионализма персонала на определенность
45. Характеристика форм и видов риска
46. Механизм оценки рисков
47. Механизм анализа неопределенности и методов управления ими
48. Характеристика системы управления рисками на предприятии
49. Варианты защиты от воздействия различных рисков
50. Методы работы менеджеров по преодолению предприятием напряженных ситуаций, связанных с неопределенностями и рисками
51. Характеристика программы действий по реализации решения
52. Качества менеджера, необходимые для организации эффективной деятельности исполнителей
53. Структура коммуникационных связей лица, принимающего решение, и исполнителей
54. Сущность и виды контроля в процессе
55. Характеристика функций и стадий процесса контроля
56. Условия корректировки решений
57. Проблема эффективности контроля и пути ее решения
58. Механизм подведения итогов реализации решения
59. Сущность эффективности управленческого решения
60. Функциональные виды управленческого решения
61. Характеристика системы оценок эффективности управленческого решения
62. Методы оценки экономической эффективности управленческого решения

### **6.3. Примеры тестовых заданий**

**1. Нормированный к затратам ресурсов результат действия или деятельности системы на определенном интервале времени называется...**

- А) эффективностью;
- Б) результативностью;
- В) качеством;
- Г) управляемостью.

**2. Что такое управление?**

- А) Перевод объекта какой-либо системы в качественно новое состояние или изменение этого состояния для достижения цели системы.
- Б) Перемещение объекта какой-либо системы в качественно новое состояние

или изменение этого состояния для достижения цели системы.

В) Переход субъекта какой-либо системы в качественно новое состояние или изменение этого состояния для достижения цели системы.

Г) Перевод субъекта какой-либо системы в совершенно новое состояние или изменение этого состояния для достижения цели системы.

**3. Для достижения целей государственной политики необходимо и достаточно:**

А) сформулировать цели, обеспечить правовую базу, разработать план действий, обеспечить постоянный контроль их реализации, при необходимости проводить корректировку планов;

Б) сформулировать цели, обеспечить постоянный контроль их реализации, при необходимости проводить корректировку планов;

В) сформулировать цели, обеспечить правовую базу, разработать план действий, организовать выполнение этих планов, обеспечить постоянный контроль их реализации, при необходимости проводить корректировку планов;

Г) сформулировать цели, разработать план действий, проводить мониторинг показателей результативности.

**4. Что представляет собой государственное управление?**

А) Разновидность социального управления, субъектом которого являются органы государственной и муниципальной власти и их должностные лица, объектом - общественные процессы и отношения.

Б) Разновидность социального управления, субъектом которого являются органы государственной и муниципальной власти и их должностные лица, объектом - общественные и социальные процессы.

В) Разновидность социального управления, субъектом которого являются органы федеральной и региональной государственной власти и их должностные лица, объектом - общественные процессы и отношения.

Г) Разновидность социального управления, субъектом которого являются органы государственной власти и их должностные лица, объектом - общественные процессы и отношения.

**5. По форме и принятия решений управленческое решение делится**

А) письменное и устное

Б) индивидуальное и групповое

В) краткосрочные и одноразовые

Г) интуитивные и дискурсивные

**6. Какого преимущества лишено принятие решения путем проведения коллективных экспертиз:**

А) разносторонней оценки и аргументированности разрабатываемого управленческого решения;

Б) возможности сопоставления различных точек зрения на разрабатываемое

управленческое решение;

В) оперативности принятия решений;

Г) детального анализа ситуации.

**7. Что такое функции государственного управления?**

А) Это специальные виды деятельности органов государственной власти и управления и их должностных лиц, совершаемые в определенном нормативном порядке, направленные на регулирование общественных процессов и отношений и необходимые для достижения поставленных целей.

Б) Это специфические виды деятельности органов государственной власти и управления и их должностных лиц, совершаемые в определенном нормативном порядке, направленные на регулирование общественных процессов и отношений и необходимые для достижения поставленных целей.

В) Это виды деятельности органов государственной власти и управления и их должностных лиц, совершаемые в определенном нормативном порядке, направленные на регулирование общественных процессов и отношений и необходимые для достижения поставленных целей.

Г) Это специфические виды деятельности органов государственной власти и управления и их должностных лиц, совершаемые в определенном алгоритме, направленные на регулирование общественных процессов и отношений и необходимые для достижения поставленных целей.

**8. При разработке государственного решения поступает огромное количество качественной и количественной информации. Как это отразится на принятом государственном решении:**

А) Повысит качество управленческого решения.

Б) Повысит надежность управленческого решения.

В) Повысит эффективность управленческого решения.

Г) Помешает при принятии окончательного варианта управленческого решения.

Д) Приведет к принятию ошибочных управленческих решений

**9. Процесс получения нового знания, объясняющего то или иное явление, выявление факторов, позволяющие воздействовать на развитие явления в желаемом направлении, - это ...**

А) Решение проблемы

Б) Диагностика проблемы

В) Моделирование проблемы

Г) Системный анализ

**10. Субъект, который намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить на ее разрешении имеющиеся у него активные ресурсы, воспользоваться положительными результатами от решения проблемы или взять на себя ответственность за неуспех, напрасные расходы называется**

- А) эксперт;
- Б) консультант;
- В) специалист;
- Г) лицо принимающие решение.

#### **6.4.Примерные планы семинарских занятий**

##### ***Семинар № 1***

по теме «Понятие и содержание управленческого решения»

Цель: углубленное усвоение материала лекционного занятия и проверка знаний студентов по теме.

Обсуждаемые вопросы:

- 1.Сущность управленческого решения
- 2.Характеристика основных сфер управленческих решений
- 3.Решение как процесс и явление
- 4.Роль управленческих решений в деятельности менеджера
5. Формальные и неформальные аспекты управленческого решения

##### ***Семинар № 2***

по теме «Типология управленческих решений»

Цель: углубленное усвоение материала лекционного занятия и проверка знаний студентов по теме.

Обсуждаемые вопросы:

- 1.Характеристика основных факторов, оказывающих влияние на разработку управленческого решения
- 2.Классификация управленческих решений
- 3.Характеристика основных видов управленческих решений
- 4.Основные подходы к принятию управленческих решений

##### ***Семинар № 3***

по теме «Условия и факторы качества управленческих решений»

Цель: углубленное усвоение материала лекционного занятия и проверка знаний студентов по теме.

Обсуждаемые вопросы:

- 1.Характеристика требований, предъявляемых к управленческому решению
- 2.Зависимость решения от условий его разработки и принятия
- 3.Характеристика качества управленческого решения
- 4.Основные факторы, влияющие на качество решения
- 5.Направления повышения качества управленческих решений

##### ***Семинар № 4***

по теме «Методы и модели разработки управленческих решений»

Цель: углубленное усвоение материала лекционного занятия и проверка знаний студентов по теме.

Обсуждаемые вопросы:

1. Методы прогнозирования при разработке управленческих решений
2. Характеристика основных методов принятия решений
3. Факторы, определяющие необходимость моделирования
4. Основные типы моделей разработки управленческих решений
5. Проблемы моделирования и пути их решения

### ***Семинар № 5***

по теме «Целевая ориентация управленческих решений»

Цель: углубленное усвоение материала лекционного занятия и проверка знаний студентов по теме.

Обсуждаемые вопросы:

1. Целевые технологии разработки управленческих решений
2. Характеристика процессорных технологий для реализации целей
3. Управление на базе «искусственного интеллекта»
4. Управление на базе активизации деятельности персонала
5. Проблема согласования стратегических и тактических решений и пути ее решения

### ***Семинар № 6***

по теме «Организация разработки управленческого решения»

Цель: углубленное усвоение материала лекционного занятия и проверка знаний студентов по теме.

Обсуждаемые вопросы:

1. Процедуры подготовки, согласования, принятия и утверждения управленческого решения
2. Характеристика функций и полномочий в процессе разработки решения
3. Виды управленческих полномочий
4. Социально-психологические аспекты разработки управленческих решений
5. Роль человеческого фактора при разработке управленческого решения

### ***Семинар № 7***

по теме «Процесс разработки решения»

Цель: углубленное усвоение материала лекционного занятия и проверка знаний студентов по теме.

Обсуждаемые вопросы:

1. Характеристика общего алгоритма разработки управленческого решения

2. Оценка возможностей для решения проблемы
3. Алгоритм разработки альтернативных вариантов решения
4. Оценка альтернатив и выбор окончательного решения
5. Характеристика выполнения решения и контроль

### ***Семинар № 8***

по теме «Анализ альтернативных действий»

Цель: углубленное усвоение материала лекционного занятия и проверка знаний студентов по теме.

Обсуждаемые вопросы:

1. Основные стадии анализа альтернатив
2. Определение оптимальных решений
3. Характеристика процесса взаимодействия участников выбора управленческого решения
4. Механизм анализа альтернатив с точки зрения участников процесса разработки решения

### ***Семинар № 9***

по теме «Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив»

Цель: углубленное усвоение материала лекционного занятия и проверка знаний студентов по теме.

Обсуждаемые вопросы:

1. Основные свойства внешней среды
2. Особенности влияния на реализацию альтернатив факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия
3. Разработка управленческих решений в различных условиях внешней среды

### ***Семинар № 10***

по теме «Условия неопределенности и риска»

Цель: углубленное усвоение материала лекционного занятия и проверка знаний студентов по теме.

Обсуждаемые вопросы:

1. Содержание понятия неопределенности и риска
2. Характеристика источников неопределенности
3. Влияние информации и профессионализма персонала на определенность
4. Характеристика форм и видов риска
5. Механизм оценки рисков

### ***Семинар № 11***

по теме «Приемы разработки управленческих решений в условиях неопределен-

ности и риска»

Цель: углубленное усвоение материала лекционного занятия и проверка знаний студентов по теме.

Обсуждаемые вопросы:

- 1.Механизм анализа неопределенности и методов управления ими
- 2.Характеристика системы управления рисками на предприятии
- 3.Варианты защиты от воздействия различных рисков
- 4.Методы работы менеджеров по преодолению предприятием напряженных ситуаций, связанных с неопределенностями и рисками

### ***Семинар № 12***

по теме «Организация выполнения решений»

Цель: углубленное усвоение материала лекционного занятия и проверка знаний студентов по теме.

Обсуждаемые вопросы:

- 1.Характеристика программы действий по реализации решения
- 3.Качества менеджера, необходимые для организации эффективной деятельности исполнителей
- 4.Структура коммуникационных связей лица, принимающего решение, и исполнителей

### ***Семинар № 13***

по теме « Контроль и ответственность руководителей за управленческие решения»

Цель: углубленное усвоение материала лекционного занятия и проверка знаний студентов по теме.

Обсуждаемые вопросы:

1. Сущность и виды контроля в процессе
- 2.Характеристика функций и стадий процесса контроля
- 3.Условия корректировки решений
- 4.Проблема эффективности контроля и пути ее решения
- 5.Механизм подведения итогов реализации решения

### ***Семинар № 14***

по теме «Эффективность решений»

Цель: углубленное усвоение материала лекционного занятия и проверка знаний студентов по теме.

Обсуждаемые вопросы:

- 1.Сущность эффективности управленческого решения
- 2.Функциональные виды управленческого решения

3. Характеристика системы оценок эффективности управленческого решения

4. Методы оценки экономической эффективности управленческого решения

### **Критерии оценивания учебной деятельности слушателя**

**Лекции и практические занятия:** оценивается посещаемость, активность, умение выделить главную мысль, самостоятельность при выполнении работы, активность работы в аудитории, правильность выполнения заданий, уровень подготовки к занятиям и т.д.

Оценивание работы на лекциях осуществляется по совокупности качественных показателей с выставлением баллов, максимально возможная сумма баллов – 25 баллов:

«15 баллов и более» выставляется слушателю, если он посещал занятия, принимал участие в обсуждении вопросов, высказывая аргументированную точку зрения, отражающую знание теоретических положений дисциплины, умение использовать примеры и факты в качестве обоснования своей точки зрения;

«менее 15 баллов» выставляется слушателю, если он не посещал занятия, не участвовал в обсуждении или предоставлял ответы и высказывал положения, не относящиеся к поставленным вопросам.

**Самостоятельная работа:** оценивается качество и количество выполненных домашних работ, грамотность в оформлении, правильность выполнения и т.д.

Оценивание самостоятельной работы осуществляется по совокупности качественных показателей с выставлением баллов, максимально возможная сумма баллов – 25 баллов:

«15 баллов и более», если тема работы раскрыта глубоко и всесторонне, обстоятельно проанализированы все вопросы, сделаны необходимые выводы, работа оформлена по всем технико-орфографическим правилам. Слушатель связал рассмотренный материал с практикой своей будущей профессиональной деятельности; если на основе изучения литературы слушатель правильно определил и достаточно полно осветил узловые вопросы темы. Оформлена работа, в основном, правильно, но имеются отдельные неточности в изложении вопросов и стилистические погрешности; если слушатель в целом правильно определил узловые вопросы темы, но недостаточно полно раскрыл их содержание, имеются недостатки в оформлении работы;

«менее 15 баллов», если слушатель не понял смысл и содержание темы работы, не раскрыл содержание поставленных вопросов, допустил ряд грубых теоретических ошибок и не выполнил основные требования к оформлению работы.

### **Промежуточная аттестация:**

Промежуточная аттестация проходит в виде зачета.

Результаты зачета определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценки слушателю по вопросу выставляется:

«ОТЛИЧНО», если слушатель показал глубокие знания программного материала, грамотно и логично его излагает, быстро принимает правильные реше-

ния, в ходе ответа демонстрирует глубокие знания основной и дополнительной литературы, умеет применять полученные знания к будущей профессиональной деятельности;

«ХОРОШО», если слушатель твердо знает программный материал, грамотно его излагает, не допускает существенных неточностей в ответе, правильно применяет полученные знания при решении практических вопросов, демонстрирует твердые знания основной литературы;

«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», если слушатель имеет знания только основного материала, но не усвоил его детали, не допускает грубых ошибок в ответе, требует в отдельных случаях наводящих вопросов для принятия правильного решения;

«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», если слушатель на экзамене не раскрыл содержание вопросов, не знает основной и дополнительной литературы в целом, отсутствуют знания по проблемам программного материала.

*ответ на «отлично» оценивается от 45 до 50 баллов;*

*ответ на «хорошо» оценивается от 40 до 44 баллов;*

*ответ на «удовлетворительно» оценивается от 30 до 39 баллов;*

*ответ на «неудовлетворительно» оценивается от 0 до 29 баллов;*

Таким образом, максимально возможная сумма баллов за все виды учебной деятельности слушателя по дисциплине составляет 100 баллов.

#### **Таблица пересчета полученной слушателем суммы баллов в оценку:**

60 баллов и более	«зачтено» (при недифференцированной оценке)
меньше 60 баллов	«не зачтено»

## **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **Основная литература:**

1. Годунов, И. В. Противодействие коррупции : учебник / И. В. Годунов. — 5-е изд. — Москва : Институт автоматизации проектирования РАН, 2019. — 729 с. — ISBN 978-5-394-03416-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86716.html>

2. Заруба, Н. А. Методы принятия управленческих решений: государственное и муниципальное управление : учебное пособие / Н. А. Заруба. — Кемерово : Кузбасский государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева, 2022. — 183 с. — ISBN 978-5-00137-288-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/128419.html>

### **Дополнительная литература:**

Соловьев А.И. Принятие и исполнение государственных решений [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов/ Соловьев А.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Аспект Пресс, 2014.— 494 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/21066>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.

Самойлов В.Д. Государственное управление. Теория, механизмы, правовые основы [Электронный ресурс]: учебник/ Самойлов В.Д.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013.— 311 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16411>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю.

Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Карданская Н.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10489>.— ЭБС «IPRbooks».

### **Интернет-ресурсы**

<http://www.garant.ru> - Справочная правовая система «Гарант»

<http://www.expert.ru> – научно-информационный портал «Эксперт»

<http://www.kodeks.ru> - Справочная правовая система «Кодекс»

<http://www.consultant.ru>). Справочная правовая система «Консультант-Плюс».

<http://www.akeu.ru> - Ассоциация консультантов по экономике и управлению

<http://www.spa.msu.ru> - сайт факультета государственного управления МГУ им. М.В. Ломоносова.

<http://www.aup.ru/books/>- административно-управленческий портал.

[http://www.eusi.ru/umk/vzfei\\_ekonomiko\\_matematiceskie\\_metody\\_i/index.shtml](http://www.eusi.ru/umk/vzfei_ekonomiko_matematiceskie_metody_i/index.shtml) – экономико-математические методы и прикладные модели.

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Учреждение располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов лекционных, семинарских и практических занятий.

Слушатели имеют доступ с компьютеров, входящих в локальную сеть и сеть Wi-Fi, в Интернет.

В Учреждении организованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа используются слайд-лекции с обратной связью (интерактивные).

## **9. Методические указания слушателям по освоению дисциплины**

### **9.1. Методические рекомендации преподавательскому составу**

Особенность преподавания теоретической части дисциплины заключается в широком использовании общедидактических методов обучения, основным из которых должен быть выбран метод устного изложения учебного материала в виде традиционных и проблемных лекций, лекций с проблемными вопросами. Все лекции должны быть направлены на фундаментальную подготовку, обеспечивающую дальнейшую практическую направленность обучения специалистов соответствующего профиля. Поэтому в них основной упор следует делать на сообщение слушателям специальных знаний, запас которых необходим для решения различных проблем, возникающих как в процессе обучения, так и в будущей практической деятельности.

В процессе лекционных занятий, наряду с методом монологического изложения материала, необходимо использовать метод рассуждающего (проблемного) изложения. Поэтому преподавателю важно на лекциях активно обращаться к аудитории, как в процессе создания проблемных ситуаций и формулировки проблем, так и в поиске путей их разрешения.

Особенностью преподавания практической части является использование семинарских и практических занятий с применением методов показа, совместного выполнения (заданий) упражнений, активного группового взаимодействия. На практических занятиях целесообразно организовывать семинары - дискуссии, деловые игры с разбором конкретных практических ситуаций.

Практические занятия необходимо строить, исходя из потребностей и умения решать типовые и творческие задачи будущей профессиональной деятельности с использованием электронно-вычислительной и другой техники.

Семинарские занятия являются одними из основных видов учебных занятий и предназначены для углубления знаний, полученных при изучении лекционного материала, формирования соответствующих умений и навыков.

Целью проведения семинарских занятий является углубление теоретических знаний, формирование у слушателей умений свободно оперировать ими, применять теорию к решению практических задач, и в целом развивать творческое профессиональное мышление обучающихся.

Для углубления теоретических знаний следует осуществлять ориентацию слушателей на самостоятельное изучение дополнительной литературы.

## **9.2. Методические указания слушателям**

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы слушателя.

Самостоятельная работа имеет целью закрепление и углубление знаний и навыков, полученных на лекциях и семинарских занятиях по курсу, подготовку к экзамену, а также формирование культуры умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении новых знаний.

Основными видами самостоятельной работы по курсу являются:

- изучение отдельных теоретических вопросов при подготовке к семинарам, в том числе подготовка докладов, сообщений, рефератов по данным вопросам;

- осмысление информации, сообщаемой преподавателем, ее обобщение и краткая запись;
- своевременная доработка конспектов лекций;
- подбор, изучение, анализ и конспектирование рекомендуемой литературы;
- подготовка к экзамену.

Основу самостоятельной работы слушателя составляет работа с учебной и научной литературой. Чтение становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др.

Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним.

Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана.

Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

**План** – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

**Конспект** – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

**План-конспект** – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

**Текстуальный конспект** – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

**Свободный конспект** – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

**Тематический конспект** – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

### **Методические указания для слушателей по подготовке к занятиям семинарского типа**

Целью занятий семинарского типа является: проверка уровня понимания обучающимися вопросов, рассмотренных на лекциях и в учебной литературе, степени и качества усвоения обучающимися программного материала; формирование и развитие умений, навыков применения теоретических знаний в

реальной практике решения задач, анализа профессионально-прикладных ситуаций; восполнение пробелов в пройденной теоретической части курса и оказания помощи в его освоении.

**Подготовка к семинарскому занятию** включает 2 этапа:

1й – организационный;

2й - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе слушатель планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;

- подбор рекомендованной литературы;

- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Второй этап включает непосредственную подготовку слушателя к занятию.

Подготовка к занятию семинарского типа включает в себя: работу в электронной информационно-образовательной среде, содержащей все образовательные ресурсы.

Слушатель должен изучить основную литературу по теме занятия семинарского типа, и, желательно, источники из списка дополнительной литературы, используемые для расширения объема знаний по теме (разделу), интернет-ресурсы.

Семинарские занятия способствуют успешному и эффективному самостоятельному изучению слушателями предмета, углубленному его пониманию. Широкий круг источников, предлагаемый слушателям, позволяет не только расширить эрудицию, но и проникнуть в содержание современных управленческих направлений во всей их специфичности.

Для более успешного освоения материала слушателям предлагается следующая последовательность подготовки темы:

1. Внимательно ознакомьтесь с содержанием плана семинарского занятия.
2. Прочитайте конспект лекции.
3. Познакомьтесь с соответствующими разделами учебных пособий.
4. Прочтите рекомендуемую по теме литературу и составьте конспект прочитанного.
5. Проведите самоконтроль через соответствующие вопросы.
6. Составьте план изложения ответа на каждый вопрос плана занятия.

Тема должна быть изложена по плану, причем план можно предложить свой, в соответствии с той литературой, которая имеется у слушателя.

Во избежание механического переписывания материала рекомендованной литературы необходимо:

а) представить рассматриваемые проблемы в развитии;

б) провести сравнение различных концепций по каждой проблеме;

- в) отметить практическую ценность данных событий;
- г) аргументировано изложить собственную точку зрения на рассматриваемую проблему.