

Негосударственное частное образовательное учреждение
высшего образования
"Алтайский экономико-юридический институт"
Кафедра управленческих дисциплин

УТВЕРЖДАЮ
Ректор Алтайского экономико-
юридического института
В.И. Степанов
"24" апреля 2016 г.



Рабочая программа по дисциплине

Принятие и исполнение государственных решений

для направления 38.03.04 Государственное и муниципальное управление
(программа академического бакалавриата)
Профиль подготовки
"Государственная и муниципальная служба"

Барнаул 2016

Оглавление

1. Цели и задачи дисциплины	3
2. Место дисциплины в структуре ООП, требования к знаниям, умениям и навыкам студента	4
3. Учебно-тематический план дисциплины (с указанием общей трудоемкости и количеством часов, отводимых на различные разделы и виды учебной деятельности)	6
4. Содержание дисциплины	8
5. Планы практических занятий.	11
6. Самостоятельная работа студентов	54
7. Образовательные технологии, используемые в преподавании дисциплины	55
8. Критерии оценки результатов обучения	63
9. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения программы дисциплины.....	65
10. Комплект оценочных средств по дисциплине	67
Темы курсовых проектов	70
11. Материально-техническое обеспечение дисциплины	87
12. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	88
Приложение	93
13. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	94

1. Цели и задачи дисциплины

Изучение дисциплины «Принятие и исполнение государственных решений» предусмотрено федеральным государственным образовательным стандартом и учебным планом по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление. Цель курса «Принятие и исполнение государственных решений» заключается в том, чтобы дать бакалаврам знание теории и практических аспектов процесса разработки, планирования, принятия и исполнения управленческих государственных решений (УГР), организации их эффективной реализации и контроля в системе государственной службы; подготовить высококвалифицированных специалистов широкого профиля, умеющих разрабатывать и реализовывать управленческие государственные решения на основе применения современных моделей управления и принятия решений;

Целью изучения курса «Принятие и исполнение государственных решений» научить будущих государственных и муниципальных служащих основам теории принятия управленческих решений, методам диагностики и анализа проблемных ситуаций, базирующихся на теории и практике оптимального управления и теории систем;

Задачи изучения дисциплины «Принятие и исполнение государственных решений»:

- дать знания технологий разработки, принятия и реализации качественного управленческого решения; методов обеспечения качества принимаемого управленческого решения в условиях неопределенности внешней и внутренней среды, с учетом факторов неопределенности и риска вкладываемых инвестиций; факторов, влияющих на эффективность управленческого решения как основного условия достижения его конкурентоспособности; методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента.

- научить применению технологий разработки и реализации управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска; использованию методов прогнозирования; анализу управленческих решений и выбору наилучшей альтернативы; применению методических вопросов разработки управленческого решения при помощи проигрывания конкретных ситуаций и решения практических задач с применением и без применения компьютерных техники.

- освоение методологических подходов к исследованию проблем организации, которые представляют собой теоретический инструментальный процесс разработки и реализации управленческих решений;

2. Место дисциплины в структуре ООП, требования к знаниям, умениям и навыкам студента

Согласно ФГОС ВО дисциплина «Принятие и исполнение государственных решений» относится к базовой части Блока 1 программы бакалавриата.

Связь дисциплины «Принятие и исполнение государственных решений» с другими дисциплинами:

- предшествующие: теория организации, информационные технологии в управлении, теория управления;
- связанные: менеджмент; экономическая теория;
- последующие: инновационный менеджмент, стратегическое управление, управленческий консалтинг.

Условием успешного освоения дисциплины является следующий уровень подготовки студента:

знать:

- виды государственных решений и методы их принятия;
- принципы целеполагания, виды и методы планирования;
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;

уметь:

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
- использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности государственных служащих и муниципальных служащих;

владеть:

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;
- современным инструментарием управления человеческими ресурсами;
- навыками деловых коммуникаций;
- навыками оценки экономических и социальных условий осуществления государственных программ.

Целью учебной дисциплины «Принятие и исполнение государственных решений» является формирование у бакалавров следующих компетенций:

Код компетенции	Компетенция
ОПК-2	способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ПК-25	Умение организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов

После изучения дисциплины «Принятие и исполнение государственных решений» бакалавр способен решать следующие профессиональные задачи:

- способствовать инновационным преобразованиям в развитии организации»;
- находить и аналитически использовать информацию в процессе управления;
- оценивать и анализировать конкурентные преимущества организации;
- рационально распределять и использовать ресурсы;
- управлять эффективно национальным предприятием, используя факторы производства других стран в интересах своей компании;
- оценивать риск при принятии управленческих решений;
- обосновывать и принимать в пределах должностных обязанностей решения, а также совершать действия с учётом специфики современной экономической ситуации;
- уметь оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений;
- владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;
- уметь применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели;
- уметь проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений;

3. Учебно-тематический план дисциплины (с указанием общей трудоемкости и количеством часов, отводимых на различные разделы и виды учебной деятельности)

Общая трудоемкость дисциплины «Принятие и исполнение государственных решений» составляет 4 зачетные единицы (144 часа).

№ п/п	Раздел (тема) учебной дисциплины	Виды учебной деятельности, и трудоемкость (в часах)					Контактная работа с преподавателем
		Лекции	Практические занятия (семинары)	СРС	Контроль	Всего часов	
1	Тема 1. Предназначение дисциплины, понятие государственного решения, общая методология разработки управленческих решений в системе ГиМУ	1	2	4	2	9	3
2	Тема 2. Принципы и основные этапы разработки управленческих государственных решений	1	2	4	2	9	3
3	Тема 3. Сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих государственных решений	1	2	4	2	9	3
4	Тема 4. Методы календарного планирования и управления при разработке управленческих государственных решений	1	2	4	2	9	3
5	Тема 5. Методы и технологии разработки управленческих государственных решений в условиях неопределенности и риска	1	2	4	2	9	3
6	Тема 6. Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации	1	2	4	2	9	3

7	Тема 7. Методологические основы системного анализа при разработке управленческих государственных решений	1	2	4	2	9	3
8	Тема 8. Сущность и содержание процесса разработки стратегических государственных решений в органах ГиМУ	1	2	4	2	9	3
9	Тема 9. Мониторинг и контроль исполнения управленческих государственных решений	1	2	4	2	9	3
10	Тема 10. Зарубежный опыт организации контроля исполнения управленческих государственных решений, система ответственности	1	2	4	2	9	3
11	Тема 11. Технологии оценки качества и эффективности исполнения управленческих государственных решений	1	2	4	2	9	3
12	Тема 12. Социально-психологические основы подготовки и исполнения управленческих государственных решений	1	2	4	2	9	3
13	Тема 13. Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих государственных решений в органах ГиМУ	1	2	4	2	9	3
14	Тема 14. Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе разработки управленческих государственных решений	1	4	12	10	27	5
	Итого:	14	30	64	36	144	44
Форма промежуточной аттестации - экзамен							

4. Содержание дисциплины

Раздел 1. Общая методология и принципы разработки управленческих государственных решений

Тема 1. Предназначение дисциплины, понятие государственного решения, общая методология разработки управленческих решений в системе ГиМУ

Роль и значение дисциплины «Принятие и исполнение государственных решений» в подготовке специалистов. Цель изучения дисциплины, задачи. Место дисциплины в системе экономических, политических и управленческих дисциплин, ее взаимосвязь с другими дисциплинами специальности ГиМУ. Структура и содержание дисциплины «Принятие и исполнение государственных решений». Методология изучения дисциплины. Системный подход к изучению дисциплины. Основные понятия и определения теории принятия управленческих государственных решений (УГР): проблема, цель, задача, решение, ограничение, критерий, варианты, альтернативы, лицо, принимающее решение. Предмет, задачи, законы, закономерности теории решений.

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

Тема 2. Принципы и основные этапы разработки управленческих государственных решений

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

Понятие «критерий». Требования к критериям. Виды критериев. Однокритериальные и многокритериальные системы. Выбор критерия.

Форма критерия, шкалы для измерения значения критериев. Технологии измерения критериев.

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

Тема 3. Сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих государственных решений.

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

Тема 4. Методы календарного планирования и управления при разработке управленческих государственных решений

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

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

Тема 5. Методы и технологии разработки управленческих государственных решений в условиях неопределенности и риска

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

Тема 6. Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации

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

Тема 7. Методологические основы системного анализа при разработке управленческих государственных решений

Общая теория систем и системного анализа. Основные понятия системного анализа. Принципы и структура системного анализа. Основы оценки сложных систем (понятие шкалы, шкалы номинального типа, шкалы интервалов, шкалы отношений, шкалы разностей, абсолютные шкалы). Обработка характеристик, измеренных в разных шкалах. Показатели и критерии оценки систем. Методы качественного оценивания систем. Методы количественного оценивания систем.

Тема 8. Сущность и содержание процесса разработки стратегических государственных решений в органах ГиМУ

Сущность и содержание стратегического управления. Основные принципы стратегического государственного управления. Технологии разработки стратегии управления. Классификация стратегий. Сущность и содержание сценарного моделирования при разработке стратегических решений.

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

Тема 9. Мониторинг и контроль исполнения управленческих государственных решений

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

Тема 10. Зарубежный опыт организации контроля исполнения управленческих государственных 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.

Тема 11. Технологии оценки качества и эффективности исполнения управленческих государственных решений

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

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

Тема 12. Социально-психологические основы подготовки и исполнения управленческих государственных решений

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

Тема 13. Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих государственных решений в органах ГиМУ

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

Тема 14. Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе разработки управленческих государственных решений

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

5. Планы практических занятий.

Цель проведения семинарских (практических) занятий заключается в закреплении полученных теоретических знаний на лекциях и в процессе самостоятельного изучения студентами специальной литературы и других доступных источников информации. Основной формой проведения семинарских (практических) занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам в различной форме, а также разбор учебных кейсов и практических ситуаций, демонстрация управленческих навыков в ролевых и деловых играх. В рамках каждого раздела проводятся контрольные работы или опросы по пройденному материалу.

Тема 1. Предназначение дисциплины, понятие государственного решения, общая методология разработки управленческих решений в системе ГиМУ

Контрольные вопросы:

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

Практические задания:

Тест

1) Расширенное определение теории принятия управленческого решения:

- a) Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
- b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
- c) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.
- d) Процесс мыслительной деятельности человека.

2) Узкое определение теории принятия управленческого решения:

- a) Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
- b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
- c) Процесс мыслительной деятельности человека.
- d) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

3) Принятое управленческое решение влияет на:

- a) Сотрудников организации.
 - b) На организацию в целом.
 - c) На внешнюю среду.
 - d) На лицо, принявшее это решение.
 - e) Все ответы верны.
- 4) Решение-это:**
- a) Выбор альтернативы.
 - b) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
 - c) Выбор альтернативы руководителем.
 - d) Процесс мыслительной деятельности человека.
- 5) Лицо, принимающее решение несет ответственность за:**
- a) «Непродуманные» решения.
 - b) «Моральные» решения.
 - c) Решения, принятые в условиях неопределенности и риска.
 - d) За все принимаемые им решения.
- 6) Цель управленческого решения заключается в:**
- a) Принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
 - b) Принятии верного управленческого решения.
 - c) Достижении поставленных перед организацией целей.
 - d) Удовлетворении потребностей сотрудников.
- 7) Лицо, принимающее решение:**
- a) Должно обладать профессиональными знаниями и навыками.
 - b) Должно иметь высшее образование.
 - c) Быть хорошим психологом.
 - d) Быть ответственным человеком.
- 8) Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:**
- a) Эффективность управленческого решения.
 - b) Качество управленческого решения.
 - c) Надежность управленческого решения.
 - d) Оптимальность управленческого решения.
- 9) Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:**
- a) Только качественными показателями.
 - b) Только количественными показателями.
 - c) Как качественными так и количественными показателями.
 - d) Правильного ответа нет.
- 10) Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:**
- a) Эффективность управленческого решения.
 - b) Качество управленческого решения.
 - c) Надежность управленческого решения.

d) Оптимальность управленческого решения.

11) Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:

a) Факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения.

b) Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

c) Параметры качества управленческого решения.

d) Параметры эффективности управленческого решения.

12) Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:

a) Личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников.

b) Структуризация проблемы.

c) Внутрифирменные конфликты.

d) Функционирование системы ответственности.

13) Управленческое решение – это:

a) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.

b) Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

c) Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

d) Результат мыслительной деятельности человека.

14) В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:

a) В случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации.

b) В случае достижения поставленных перед организацией задач.

c) В случае удовлетворения потребностей организации.

d) В случае улучшения существующей ситуации.

e) Все ответы верны.

15) На чем основывается принятие управленческого решения:

a) Интуиция.

b) Суждение.

c) Рациональность.

d) Профессионализм.

e) Все ответы верны.

16) Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это:

a) Решение, основанное на суждении.

b) Интуитивное решение.

c) Рациональное решение.

d) Профессиональное решение.

17) Выбор, основанный на методах экономического анализа – это:

a) Решение, основанное на суждении.

b) Интуитивное решение.

c) Рациональное решение.

d) Профессиональное решение.

18) Решения, тщательно оцененные менеджером, рассмотрены все альтернативные варианты – это:

a) Рискованные решения.

b) Импульсивные решения.

c) Осторожные решения.

d) Профессиональное решение.

19) Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий:

a) Осторожные решения.

b) Рациональные решения.

c) Запрограммированные решения.

d) Незапрограммированные решения.

20) Решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами:

a) Осторожные решения.

b) Рациональные решения.

c) Запрограммированные решения.

d) Незапрограммированные решения.

Управленческая ситуация

При проведении конкурсных торгов на выполнение подрядных работ по федеральным автомобильным дорогам и искусственным сооружениям на них определение победителей осложняется тем, что необходимо учитывать несколько критериев, в частности таких, как общая стоимость работ, условия финансирования, сроки выполнения и обеспечение качества дорожных работ и т. д.

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

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

Задания для самоконтроля:

1. Сущность и содержание управленческого решения как категории менеджмента.
2. Решение как этап процесса менеджмента.
3. Решение как подход к разрешению проблемы.
4. Решение как легализация воздействия управляющей подсистемы на управляющую.
5. Решение как организационный акт
6. Социальное и экономическое содержание управленческого решения.
7. Формальные и неформальные аспекты управленческого решения. Влияние особенностей типологии менеджмента на процессы разработки и принятия управленческих решений на уровнях управления государством, общественным развитием, организацией.
8. Классификации управленческих решений.
9. Использование типологии менеджмента и классификаций управленческих решений в практике управления.

Основная литература:

1. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Соловьев А.И. Принятие и исполнение государственных решений: Учеб.пособие для студентов вузов/ А.И.Соловьев.-М.:ЗАО Издательство” Аспект Пресс”,2014.-494с.
3. Марков А. А. Связи с общественностью в органах власти: учебник/ А. А. Марков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 190 с.

Дополнительная литература:

1. Добрынина Г. А. Управленческие решения: учебное пособие/Г. А. Добрынина. - Томск: Изд-во ТГПУ, 2008. - 64 с.
2. Дафт Р. Л. Теория организации: учебник/ Р. Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 736 с.
3. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник/ Б. З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 864 с.
4. Смирнов Э. А. Теория организации: учебное пособие/ Э. А. Смирнов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 248 с.
5. Подлесных В. И. Теория организации: учебное пособие/ В. И. Подлесных, Н. В. Кузнецов, О. Г. Тихомирова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 304 с.
6. Кузнецов Ю. В. Теория организации: учебник/ Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2012. - 365 с.

7. Латфуллин Г. Р. Теория организации: учебник/ Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. - М.: Юрайт, 2013. - 448 с.
8. Иванова Т. Ю. Теория организации: учебник/ Т. Ю. Иванова. - М.: КНОРУС, 2012. - 432 с.

Тема 2. Принципы и основные этапы разработки управленческих государственных решений

Контрольные вопросы:

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

Практические задания:

Тест

1) От каких показателей зависит процесс разработки и принятия управленческого решения:

- a) Специфики деятельности организации.
- b) Организационной структурой.
- c) Внутренней культуры.
- d) Внешней среды.
- e) Все ответы верны.

2) При разработке управленческого решения поступает огромное количество качественной и количественной информации. Как это отразится на принятом управленческом решении:

- a) Повысит качество управленческого решения.
- b) Повысит надежность управленческого решения.
- c) Повысит эффективность управленческого решения.
- d) Помешает при принятии окончательного варианта управленческого решения.
- e) Приведет к принятию ошибочных управленческих решений.

3) Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации, для повышения эффективности принимаемого решения:

- a) Только руководитель организации.

b) Специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация.

c) Любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации.

d) Элементы системы менеджмента.

4) Какова основная задача анализа управленческой ситуации:

a) Выявление истинной проблемы организации.

b) Выявление факторов, влияющих на развитие (изменение) управленческой ситуации.

c) Уточнение целей организации.

d) Выявление количественных данных.

5) Количественные методы при анализе ситуации применяются для:

a) Расчета эффективности решаемой задачи.

b) Выявляет изменения развития ситуации под воздействием факторов внешней среды.

c) Выявления динамика развития ситуации под воздействием тех или иных факторов.

d) Применения количественного подхода к разработке управленческого решения.

6) На каком этапе разработки управленческого решения прогнозируется развитие ситуации:

a) Диагностика ситуации.

b) Разработка прогноза развития ситуации.

c) Анализ ситуации.

d) Определение целей.

7) Какой из методов генерирования альтернативных вариантов управленческих решений основан на использовании опыта решения предшествующих аналогичных проблем:

a) Метод «мозговой атаки».

b) Метод аналогов.

c) Метод генерирования.

d) Метод «Делфи».

8) Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации способствует:

a) Принятию более эффективных решений.

b) Принятию более надежных решений.

c) Принятию своевременных решений.

d) Принятию качественных решений.

9) Какие действия выполняются на этапе экспертной оценки основных вариантов управляющих воздействий:

a) Формирование оценочной системы.

b) Глубокий анализ ранее отобранных альтернативных вариантов управляющих воздействий.

c) Определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития.

d) Формирование критериев оценки.

10) Каково преимущество использования коллективных экспертиз:

a) Разносторонняя оценка и аргументированность разрабатываемого управленческого решения.

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

c) Предоставление лицу, принимающему решение огромное количество альтернативных вариантов решений.

d) Детальный анализ ситуации.

e) Все ответы верны.

Управленческая ситуация

Администрация города, проанализировав ситуацию, сложившуюся вокруг размещения муниципального заказа, установила, что, если городские предприятия участвуют в конкурсных торгах на общих основаниях, победителями, как правило, становятся иногородние участники конкурсных торгов. Это не могло не отразиться отрицательно на развитии промышленности города. И как следствие этого, сократилось число рабочих мест, увеличилась безработица, уменьшились налоговые поступления в бюджет города, начал снижаться уровень жизни населения. Перед администрацией города остро встала проблема поддержки городских предприятий.

***Проблема:** Оцените ситуацию, сложившуюся в промышленности города. Какие меры экономического характера, связанные с использованием механизма конкурсных торгов, следовало бы, с вашей точки зрения, принять администрации города с целью поддержки городской промышленности?*

Задания для самоконтроля:

1. Какие функции выполняют решения в управленческой деятельности?

2. В чем заключаются особенности применения научных подходов к разработке управленческих решений?

3. Какие научные подходы Вам известны?

4. Как проявляется многоаспектность содержания управленческих решений?

Основная литература:

1. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Соловьев А.И. Принятие и исполнение государственных решений: Учеб.пособие для студентов вузов/ А.И.Соловьев.-М.:ЗАО Издательство” Аспект Пресс”,2014.-494с.
3. Марков А. А. Связи с общественностью в органах власти: учебник/ А. А. Марков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 190 с.

Дополнительная литература:

1. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник/ Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с
2. Батурин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батурин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
3. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
4. Игнатов В. Г. Теория управления: курс лекций/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - М.: ИКЦ МарТ, 2006. - 464 с. - (Учебный курс).
5. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.
6. Игнатов В. Г. Теория управления: Учебное пособие/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - Ростов-на-Дону: ИЦ МарТ; Феникс, 2010. - 478 с.
7. Коробко В. И. Теория управления: учебное пособие/ В. И. Коробко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 383 с.

Тема 3. Сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих государственных 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;

Практические задания:

Тест

1. Систему от набора элементов отличает

А-состав элементов Б-иерархия элементов В-связи между элементами

2. Принцип эмерджентности для системы элементов означает
А-иерархия Б-целостность В-связность
3. Управление по отношению к регулированию является
А-частным случаем Б-независимым понятием В- общим понятием
4. Индуктивные методы исследований предполагают
А-выдвижение гипотез Б- сбор данных и их обработку В-
определение терминов
5. Комплексный подход основан на учете факторов
А-внутренней среды Б-внешней среды В- внутренней и внешней
среды
6. Интеграционный подход основан на объединении по
А-вертикали Б-горизонтали В-иерархии Г-все ответы верны
7. Иерархия элементов- это их расположение в порядке
А-следования Б- подчиненности В-значимости
8. При микро- представлении системы исследуются
А-связи между элементами Б- связи с внешней средой В- связи во
времени
9. При макро- представлении системы исследуются
А-связи между элементами Б- связи с внешней средой В- связи во
времени
10. При процессуальном представлении системы исследуются
А-связи между элементами Б- связи с внешней средой В- связи во
времени
11. Первым признаком организованности системы управления
является
А-динамичность Б-детерминированность В-эмерджентность
12. Вторым признаком организованности системы управления
является
А-динамичность Б-детерминированность В-эмерджентность

13. Статикой системы управления принято считать ее
А-план работы Б- структуру В- документооборот

14. Динамикой системы управления принято считать
А-план работы Б- структуру В- документооборот

15. К документации, регламентирующей работу системы управления не относят
А-устав Б-положение В- должностные инструкции

Управленческая ситуация

Мэр одного из сравнительно небольших городов России, не входивший ни в одну из общественно-политических организаций, принял решение об участии в выборах мэра города (на второй срок). Однако, как это часто бывает, за время исполнения им обязанностей мэра его рейтинг существенно понизился и к началу новой избирательной кампании составлял не более 15%. Рейтинг же его «непопулярности», отражающий степень отрицательного отношения избирателей к потенциальному кандидату, составлял 64%. Среди жителей города расхожим было мнение, что действующего мэра города надо скорее в тюрьму сажать за воровство, чем переизбирать на второй срок.

И тем не менее действующий мэр города принял решение баллотироваться. Однако, понимая всю сложность положения, он обратился за помощью к людям, профессионально занимающимся организацией предвыборных кампаний, — специалистам по PR-технологиям.

***Проблема:** Стоило ли, с вашей точки зрения, действующему мэру города, не пользовавшемуся к началу предвыборной кампании особой популярностью у избирателей, баллотироваться на второй срок? Правильно ли он поступил, что привлек к организации своей предвыборной кампании профессиональных специалистов по PR-технологиям? На что, по вашему мнению, следовало бы сделать основной акцент мэру в его предвыборной борьбе?*

Задания для самоконтроля:

1. Какие виды классификации управленческих решений Вам известны?
2. Можно ли формализовать классификацию управленческих решений?
3. Какое место в классификации управленческих решений отводится основным функциям управления?

4. Функции и управленческие решения в системе государственного и муниципального управления.

5. Особенности государственного и муниципального управления и их роль в процессах разработки управленческих решений.

6. Процессы разработки управленческих решений в законодательных и исполнительных органах государственного и муниципального управления.

7. Свойства и закономерности процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Основная литература:

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

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

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

Дополнительная литература:

1. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник/ Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с

2. Батурин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батурин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.

3. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.

4. Игнатов В. Г. Теория управления: курс лекций/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - М.: ИКЦ МарТ, 2006. - 464 с. - (Учебный курс).

5. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.

6. Игнатов В. Г. Теория управления: Учебное пособие/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - Ростов-на-Дону: ИЦ МарТ; Феникс, 2010. - 478 с.

7. Коробко В. И. Теория управления: учебное пособие/ В. И. Коробко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 383 с.

Тема 4. Методы календарного планирования и управления при разработке управленческих государственных решений

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте основные понятия сетевого планирования и управления;

2. В чем заключается сущность и содержание сетевого планирования и управления;

3. Каковы конечные цели применения сетевой системы;
4. Перечислите основные элементы сетевого графика;
5. Как осуществляется нумерация событий и кодирование работ сетевого графика;
6. Охарактеризуйте временные, стоимостные и ресурсные параметры сетевого графика;
7. Как осуществляется расчет временных параметров сетевого графика;
8. Перечислите способы оптимизации сетевого графика.

Практические задания:

Тест

1. Чем фактическая стратегия отличается от плановой:
 - а. Различий нет;
 - б. Наличием адаптированной реакции на изменение условий;
 - в. Сочетанием стратегии и тактики;
 - г. Фактом её принятия и реализации.

2. Ситуационный анализ - это:
 - а. Анализ сильных и слабых сторон деятельности организации; анализ благоприятных возможностей и угроз внешней предпринимательской среды.
 - б. Анализ текущей деятельности организации; планирование исходя из текущей ситуации.

3. Добавьте недостающую базовую конкурентную стратегию. Стратегия лидерства по издержкам, Стратегия дифференциации, Стратегия фокусированного лидерства по издержкам.
 - а. Стратегия дифференцированного лидерства;
 - б. Стратегия фокусированной дифференциации;
 - в. Стратегия фокусированного лидерства по ценам.

4. Стратегическое управление это:
 - а. Подсистема менеджмента;
 - б. Система менеджмента;
 - в. Микросистема менеджмента.

5. Дифференциация это:
 - а. Способность обеспечить покупателя уникальной или большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств и послепродажного обслуживания;

б. Способность обеспечить более низких издержек при производстве сравнимого товара;

в. Способность обеспечить покупателя уникальной или большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств и послепродажного обслуживания на конкретном сегменте рынка.

6. Стратегия - это:

а. Детальный план деятельности;

б. Цель деятельности организации на перспективу;

в. Генеральная линия действий по достижению перспективных целей организации.

7. Оборонительная стратегия является эффективной в следующих условиях:

а. Компания, занимающая лидирующее положение в отрасли, подвергается

атакам со стороны конкурентов;

б. Стабильная деловая среда;

в. В любых условиях;

г. Умеренные изменения.

8. «Дойные коровы» характеризуют стратегические единицы бизнеса (СЕБ), для которых необходимо:

а. Интенсивно инвестировать;

б. Быстро прекратить бизнес;

в. Направлять часть прибыли на развитие других СЕБ.

9. Стратегическая единица бизнеса - это:

а. Штабной отдел, где разрабатываются стратегические планы;

б. Подразделение компании, ориентированное на будущее;

в. Подразделение компании, занимающееся достаточно четко установленным бизнесом со своими стратегическими целями и задачами.

10. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции - это:

а. Контроль над организациями, находящимися между производителем и потребителями;

б. Контроль над поставщиками;

в. Контроль как над сбытовыми посредническими организациями, так и над поставщиками.

11. Матрица БКГ основана на оценке следующих параметров:

а. Привлекательность бизнеса;

б. Темп роста рынка;

в. Благоприятные возможности;

- г. Доля рынка;
- д. Угрозы.

12. Матрица Дженерал Электрик - Мак-Кинзи основана на оценке следующих параметров:

- а. Привлекательность отрасли;
- б. Благоприятные возможности;
- в. Сила позиции бизнеса в отрасли;
- г. Угрозы; сильные стороны организации.

13. Создание ресторана в крупном универсаме - это стратегия:

- а. Развития продукта;
- б. Концентрированного роста;
- в. «Снятия сливок»;
- г. Горизонтальной диверсификации;
- д. Вертикальной интеграции.

14. Развитие сети бензоколонок корпорации, занимающейся добычей нефти, и переработкой, это пример стратегии:

- а. Развития продукта;
- б. Концентрированного роста;
- в. Вертикальной интеграции;
- г. Горизонтальной диверсификации;
- д. «Сбора урожая».

15. SWOT - анализ основан на оценке следующих групп параметров:

- а. Привлекательность отрасли; положение СЕБ;
- б. Сильные стороны организации;
- в. Слабые стороны организации;
- г. Благоприятные возможности; сильные стороны конкурентов;
- д. Угрозы.

16. «Миссия компании X заключается в стремлении стать мировым лидером в области производства своей продукции». Является ли это заявление миссией компании X?

- а. Да;
- б. Нет.

Управленческая ситуация

На выборах в Государственную думу осенью 2011 г. в Екатеринбурге второе место из 17 баллотировавшихся кандидатов занял кандидат А.

Однако из-за недостаточной явки избирателей результаты выборов были отменены, что позволило кандидату А. продолжить предвыборную борьбу. К счастью для кандидата А., занявший первое место на признанных недействительными выборах кандидат Б. был «снят с дистанции». Облизбирком отменил его регистрацию. А поскольку остальные участники предвыборной борьбы показали существенно более низкие результаты, чем кандидаты А. и Б., шансы кандидата А. на победу резко возросли. Поэтому на первый план для кандидата А. вышла задача не растерять имеющееся преимущество, закрепить лидирующее положение и обеспечить эффективную организацию избирательной кампании.

Одним из выигрышных пунктов его предвыборной платформы во время подготовки к осенним (первым) выборам был лозунг борьбы с криминалом. На последовавшем этапе предвыборной борьбы необходимо было взять его на вооружение. К числу основных в последовавшей предвыборной борьбе относились проблемы обеспечения поддержки администрации города, выпуска большого количества листовок, создания имиджа человека, импонирующего основной массе избирателей.

***Проблема:** Достаточно ли полон перечень проблем, на которые стоило бы обратить основное внимание кандидату А. в ходе последующего этапа предвыборной борьбы? Как, по вашему мнению, целесообразно было бы решать перечисленные выше и другие проблемы, возникающие в ходе ведения предвыборной борьбы кандидату, занимающему лидирующее положение?*

Задания для самоконтроля:

1. Диапазон управления.
2. Должностная связь, профессиональная подготовленность и объективные нормы оценки управления.
3. Централизация деятельности. Децентрализация деятельности.
4. Делегирование полномочий.
5. Процесс делегирования полномочий и эффективность разработки управленческих решений.
6. Принципы эффективности разработки управленческих решений.
7. Роль централизации и децентрализации в формировании организационного потенциала реализации управленческих решений.

Основная литература:

1. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Соловьев А.И. Принятие и исполнение государственных решений: Учеб.пособие для студентов вузов/ А.И.Соловьев.-М.:ЗАО Издательство” Аспект Пресс”,2014.-494с.

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

Дополнительная литература:

1. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник/ Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с
2. Батурин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батурин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
3. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
4. Игнатов В. Г. Теория управления: курс лекций/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - М.: ИКЦ МарТ, 2006. - 464 с. - (Учебный курс).
5. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.
6. Игнатов В. Г. Теория управления: Учебное пособие/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - Ростов-на-Дону: ИЦ МарТ; Феникс, 2010. - 478 с.
7. Коробко В. И. Теория управления: учебное пособие/ В. И. Коробко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 383 с.
8. Лукичева Л. И. Управленческие решения: учебник/ Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2009. - 383 с.:

Тема 5. Методы и технологии разработки управленческих государственных решений в условиях неопределенности и риска

Контрольные вопросы:

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

Практические задания:

Тест

Система управления – это:

- а. механизм принятия решений, определяющих направление управленческой деятельности;

б. технология объединения взаимосвязанных структурных элементов в пространстве и во времени;

в. система, созданная для сбора, анализа и переработки информации с целью получения максимального конечного результата при определенных ограничениях.

2. Системный анализ - это:

а. конструктивное направление исследования процессов управления;

б. совокупность методов и моделей, направленных на решение задач исследования организации;

в. методы и формы изучения задач системы управления.

3. Направление методов научного познания и практической деятельности, в основе которого лежит исследование любого объекта как сложной целостной кибернетической социально-экономической системы:

а. системный подход;

б. функциональный подход;

в. комплексный подход.

4. взаимоотношения между сотрудниками аппарата управления, а также между подразделениями, расположенными на разных уровнях системы управления - это:

а. объект исследования;

б. предмет исследования;

в. субъект исследования.

5. Организационный раздел плана исследования включает в себя:

а. цели, задачи, предмет и объект исследования;

б. выбора метода проведения исследований, сбора и обработки данных, анализ полученных результатов, способы их оформления;

в. план проведения исследований, формирование команды исполнителей, распределение трудовых и финансовых ресурсов.

6. Критический путь сетевой модели — это:

а. полный путь наибольшей продолжительности, дающий наименьшее время выполнения всего комплекса работ;

б. полный путь наименьшей продолжительности, дающий наибольшее время выполнения всего комплекса работ.

7. схема принятия решений конкретных подразделений организации, в которой фиксируются уровни руководства, схемы действующих процедур принятия решений составляется на:

- а. втором этапе процесса проектирования исследования систем управления;
- б. четвертом этапе процесса проектирования исследования систем управления;
- в. шестом этапе процесса проектирования исследования систем управления.

8. С точки зрения организации проведения исследования можно выделить следующие формы:

- а. индивидуальные и коллективные исследования;
- б. однократные и многократные;
- в. казуальные и детерминированные.

9. методы, основанные на выявлении и обобщении мнений опытных специалистов-экспертов включают в себя:

- а. метод «мозговой атаки»;
- б. топология;
- в. метод типа «Дельфи»;
- г. ситуационное моделирование.

10. Модель системы состоит из следующих элементов:

- а. канал;
- б. вход;
- в. приемник;
- г. выход;
- д. передатчик;
- е. обратная связь;
- ж. информационная среда.

11. Система обладает следующими свойствами:

- а. синергичность;
- б. гибкость;
- в. эмерджентность;
- г. транзитивность.

12. Принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих её компонентов - это:

- а. интегративность
- б. эквифинальность
- в. неаддитивность

13. система, являющаяся частью другой системы и способная выполнять относительно независимые функции, имеющая подцели, направленные на достижение общей цели системы:

- а. подсистема;
- б. надсистема;

в. квазисистема.

14. Представление характеризует систему как единое целое, находящееся в «системном окружении»:

- а. микроскопическое
- б. макроскопическое
- в. мезоскопическое

15. Требования, предъявляемые к системам управления, по которым можно судить о степени их организованности, включают в себя:

- а. динамичность системы;
- б. адаптивность системы;
- в. альтернативность путей функционирования и развития;
- г. взаимодействие и взаимозависимость системы и внешней среды;
- д. интегративность системы;
- е. наличие в системе каналов обратной связи.

Управленческая ситуация

В выборах мэра сравнительно небольшого города решил принять участие директор градообразующего завода. В предвыборной борьбе ему противостоял опытный журналист. В ответ на выдвинутый директором лозунг «Завод и город едины» журналист пошел на выборы с лозунгом, в котором говорилось, что директор — ставленник внешних акционеров, американцев, что он давно перестал понимать интересы города и завода как свои. Благодаря такой предвыборной стратегии журналист приобрел популярность и вырвался вперед, заняв с достаточно большим отрывом первое место. Предстоял решающий второй тур выборов, на который вышли журналист, набравший наибольшее число голосов, и директор завода.

***Проблема:** Как вы оцениваете положение директора градообразующего завода, сложившееся перед вторым туром выборов мэра города? Есть ли у него шансы быть избранным? Что бы вы считали целесообразным предпринять, если бы оказались в предвыборной борьбе на месте директора завода?*

Задания для самоконтроля:

1. Понятие неопределенности, признаки неопределенности управленческих решений.
2. Социально – психологические аспекты принятия решений с высокой степенью риска.

3. Факторы снижения риска.
4. Тактические и оперативные решения, снижающие риск. Стимулирование и локализация риска решений.
5. Планирование и контроль решений в условиях неопределенности и риска.

Основная литература:

1. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Соловьев А.И. Принятие и исполнение государственных решений: Учеб.пособие для студентов вузов/ А.И.Соловьев.-М.:ЗАО Издательство” Аспект Пресс”,2014.-494с.
3. Марков А. А. Связи с общественностью в органах власти: учебник/ А. А. Марков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 190 с.

Дополнительная литература:

1. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник/ Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с
2. Батурин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батурин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
3. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
4. Игнатов В. Г. Теория управления: курс лекций/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - М.: ИКЦ МарТ, 2006. - 464 с. - (Учебный курс).
5. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.
6. Игнатов В. Г. Теория управления: Учебное пособие/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - Ростов-на-Дону: ИЦ МарТ; Феникс, 2010. - 478 с.
7. Коробко В. И. Теория управления: учебное пособие/ В. И. Коробко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 383 с.
8. Лукичева Л. И. Управленческие решения: учебник/ Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2009. - 383 с.:

Тема 6. Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации

Контрольные вопросы:

1. Приведите классификацию факторов внешней и внутренней среды;
2. Дайте определение понятию внешней среды;
3. Какова целевая направленность анализа внешней среды;
4. Каково содержание основных этапов анализа внешней среды;

5. Воздействие факторов внешней среды на функционирование предприятия;
6. Перечислите элементы внутренней среды организации;
7. Изложите сущность и содержание SWOT-анализа;
8. Изложите сущность и содержание PEST-анализа;

Практические задания:

Управленческая ситуация

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

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

Задания для самоконтроля:

1. С чем связана необходимость моделирования управленческих решений?
2. Какие типы моделей Вам известны?
3. По какому принципу классифицируются модели процесса принятия управленческих решений?
4. Какие этапы построения модели Вы знаете?

Основная литература:

1. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Соловьев А.И. Принятие и исполнение государственных решений: Учеб.пособие для студентов вузов/ А.И.Соловьев.-М.:ЗАО Издательство” Аспект Пресс”,2014.-494с.
3. Марков А. А. Связи с общественностью в органах власти: учебник/ А. А. Марков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 190 с.

Дополнительная литература:

1. Добрынина Г. А. Управленческие решения: учебное пособие/Г. А. Добрынина. - Томск: Изд-во ТГПУ, 2008. - 64 с.
2. Дафт Р. Л. Теория организации: учебник/ Р. Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 736 с.
3. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник/ Б. З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 864 с.

4. Смирнов Э. А. Теория организации: учебное пособие/ Э. А. Смирнов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 248 с.
5. Подлесных В. И. Теория организации: учебное пособие/ В. И. Подлесных, Н. В. Кузнецов, О. Г. Тихомирова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 304 с.
6. Кузнецов Ю. В. Теория организации: учебник/ Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2012. - 365 с.
7. Латфуллин Г. Р. Теория организации: учебник/ Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. - М.: Юрайт, 2013. - 448 с.
8. Иванова Т. Ю. Теория организации: учебник/ Т. Ю. Иванова. - М.: КНОРУС, 2012. - 432 с.

Тема 7. Методологические основы системного анализа при разработке управленческих государственных решений

Контрольные вопросы:

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

Практические задания:

Управленческое решение анализируется на конкретном примере реально существующего постановления Городского совета или Областной думы. Рекомендуется постановление областной думы №327 «Об ограничении продажи алкогольной продукции в Брянской области» (или другое спорное или неоднозначное постановление местной администрации).

Рекомендуется разбить группу на микрогруппы, но возможна работа и в режиме «мозгового штурма». Занятие обычно проводится после первой вводной лекции по курсу.

При анализе данного решения необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Цель, которую преследует данное управленческое решение;
2. Задача, которую оно решает (или не решает);
3. Обоснованность данного решения;
4. Побудительные мотивы лиц принимавших данное решение;
5. Результативность данного решения.

По ходу обсуждения выдаваемые студентами идеи в краткой форме записываются на доске или флипчарте. Целью данного занятия является сформировать у слушателей внутреннюю проблему связанную со сложностью процесса принятия решения, показать неоднозначность решений в оценках лиц на которых оно направлено, мотивировать студентов на углубленное изучение курса.

Задания для самоконтроля:

1. Понятие методологического подхода.
2. Системный подход к разработке управленческих решений.
3. Целевой подход к разработке управленческих решений.
4. Цель и решение: сходство, различие, взаимосвязи.
5. Альтернативы достижения цели и разработка управленческих решений.
6. Информационное обеспечение разработки управленческих решений.
7. Информационный и математический подходы к разработке управленческих решений.

Основная литература:

1. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Соловьев А.И. Принятие и исполнение государственных решений: Учеб.пособие для студентов вузов/ А.И.Соловьев.-М.:ЗАО Издательство” Аспект Пресс”,2014.-494с.
3. Марков А. А. Связи с общественностью в органах власти: учебник/ А. А. Марков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 190 с.

Дополнительная литература:

1. Добрынина Г. А. Управленческие решения: учебное пособие/Г. А. Добрынина. - Томск: Изд-во ТГПУ, 2008. - 64 с.
2. Дафт Р. Л. Теория организации: учебник/ Р. Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 736 с.
3. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник/ Б. З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 864 с.
4. Смирнов Э. А. Теория организации: учебное пособие/ Э. А. Смирнов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 248 с.
5. Подлесных В. И. Теория организации: учебное пособие/ В. И. Подлесных, Н. В. Кузнецов, О. Г. Тихомирова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 304 с.
6. Кузнецов Ю. В. Теория организации: учебник/ Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2012. - 365 с.
7. Латфуллин Г. Р. Теория организации: учебник/ Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. - М.: Юрайт, 2013. - 448 с.
8. Иванова Т. Ю. Теория организации: учебник/ Т. Ю. Иванова. - М.: КНОРУС, 2012. - 432 с.

Тема 8. Сущность и содержание процесса разработки стратегических государственных решений в органах ГиМУ

Контрольные вопросы:

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

Практические задания:

Тест

1. Что вы понимаете под управленческим решением?

- А) Распределение работы между работниками организации
- Б) Конечный результат деятельности организации
- В) Завершающий этап процесса управления организацией
- Г) Выбор альтернативы из множества вариантов действий
- Д) План действий, формулировка задания и организационно практическая работа по достижению поставленных целей.

2. Почему существуют различные подходы к определению понятия «управленческое решение»?

- А) Управление охватывает различные стороны человеческой деятельности
- Б) Обусловлено историей развития менеджмента
- В) В связи с тесным переплетением науки и практики менеджмента
- Г) Теория и практика разработки решений формировалась на основе различных взглядов и концепций менеджмента
- Д) Все подходы представляют единую концепцию эффективности.

3. Какие этапы процесса управления составляют необходимую последовательность этапов разработки управленческих решений?

- А) Целеполагание, разработка сценариев, выбор альтернативного сценария, принятие решения
- Б) Определение проблемы, разработка вариантов решения проблемы, выбор одного из вариантов , реализация решения
- В) Цель, ситуация, проблема, решение
- Г) Проблема, цель, ситуация решение
- Д) Решение, оценка последствий, разработка нового решения

4. Какие факторы влияют на типологию разработки управленческих решений?

- А) Изменения внешней среды
- Б) Стилль управления
- В) Лидерство
- Г) Изменения внутренней среды
- Д) Тип сложившегося процесса менеджмента.

5. Как связаны процессы управления и разработка управленческих решений?

- А) Зависит от полномочий принятия управленческих решений
- Б) Взаимообусловлены, составляют единство и определяют динамику менеджмента
- В) Связи порождают типологию управления
- Г) Не связаны
- Д) Связи через лидеров.

6. От чего в процессе управления организацией зависит управленческое решение?

- А) Последовательность этапов и процедур процесса управления
- Б) Временные разрывы и дискретность в управленческой деятельности.
- В) Инертность процессов управления
- Г) Колебательный характер этапов и процедур процесса управления
- Д) Необходимая последовательность этапов и процедур процессов управления

7. Отметьте наиболее существенные связи разработки управленческих решений и типов менеджмента

- А) Тип менеджмента порождает последовательность этапов разработки управленческих решений.
- Б) Конкретных связей не существует
- В) Тип менеджмента зависит от целей и структуры управления
- Г) Способность руководителя генерировать идеи и варианты управленческих решений
- Д) Условия внешней и внутренней среды в которых осуществляется процесс управления.

8. Какую роль играют функции менеджмента в разработке управленческих решений?

- А) Функции порождают тип управленческого решения
- Б) Функции отражают содержание управленческих решений
- В) Функции - это условия разработки управленческого решения
- Г) Функции создают информационное поле управленческого решения
- Д) Функции менеджмента позволяют реализовывать управленческие решения

9. Какова взаимосвязь функций менеджмента и управленческих решений?

- А) Управленческие решения являются результатом осуществления определенной функции менеджмента

- Б) Взаимосвязи определяются в соответствии с классификацией управленческих решений по содержанию управленческой деятельности
- В) Взаимосвязь есть только в функциях планирования и контроля
- Г) Существенных взаимосвязей нет
- Д) Взаимосвязь есть только в функции «Организация»

10. Какую роль играет внешняя среда в разработке управленческих решений органами государственной власти?

- А) Формирует ограничения и цели стратегических решений
- Б) Не оказывает ни какого влияния
- В) Оказывает влияние на структуру и систему принятия решений
- Г) Государственные и муниципальные органы управления создают внешнюю среду деятельности организаций
- Д) В зависимости от характера внешней среды изменяется технология и разработки управленческих решений.

Управленческая ситуация

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

Задания для самоконтроля:

1. Что является предметом теории принятия государственных решений?
2. В чем заключаются взаимные преимущества и недостатки различных теоретических подходов к принятию государственных решений?
3. Как соотносятся понятия «государственное управление» и «государственное решение»?
4. Какие методы и приемы анализа альтернатив Вы знаете?
5. Как осуществляется сопоставимость альтернативных вариантов решения?
6. По каким факторам и параметрам сравниваются альтернативные варианты решения?
7. Как обеспечивается сопоставимость альтернативных вариантов решения?

Основная литература:

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

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

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

Дополнительная литература:

1. Юрченко Т. И. Управленческие решения. Ч. 1: учебное пособие/ Т. И. Юрченко, О. В. Петрова; ГУУ. - М., 2003. - 93 с.

2. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник/ Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с

3. Батурин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батурин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.

4. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.

5. Игнатов В. Г. Теория управления: курс лекций/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - М.: ИКЦ МарТ, 2006. - 464 с. - (Учебный курс).

6. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.

7. Игнатов В. Г. Теория управления: Учебное пособие/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - Ростов-на-Дону: ИЦ МарТ; Феникс, 2010. - 478 с.

8. Коробко В. И. Теория управления: учебное пособие/ В. И. Коробко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 383 с.

Тема 9. Мониторинг и контроль исполнения управленческих государственных решений

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. В чем заключается механизм осуществления контроля государственных решений;

Практические задания:

Группа слушателей делится на 3-4 равные части (рекомендуется по рядам, дабы в группу попали разные люди, но, так или иначе, фракционированные по парам или более). Сформированные микрогруппы по 6-10 человек образуют городские советы народных депутатов. Которые должны выработать определенное решение одной из городских проблем. Выбор проблемы предоставляется слушателям. Очень важно заострить внимание на масштабе принимаемого решения, оно должно затрагивать весь город.

Время на выработку решения 30-40 минут. По истечении времени представитель «горсовета», кратко (не более 5 минут) излагает проблему и управленческое решение. Ведущий отмечает ключевые моменты на листе бумаге. После доклада «горсоветы» оценивают управленческие решения друг друга по методике отработанной ими на первом занятии. Далее ведущий дает свою оценку и определяет формального победителя. Оценивается само решение, его реализуемость, формулировка и формализация решения.

Задания для самоконтроля:

1. Анализ Моделирование. Диагностика Прогнозирование. Информационно-аналитический мониторинг. Ситуационное управление.
2. Организация принятия решения.
3. Уровни и функции аналитических служб. Виды аналитических исследований.
4. Аналитические методы принятия решения в сфере ГМУ. Метод многомерного статистического анализа.
5. Модель точности

Основная литература:

1. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Соловьев А.И. Принятие и исполнение государственных решений: Учеб.пособие для студентов вузов/ А.И.Соловьев.-М.:ЗАО Издательство” Аспект Пресс”,2014.-494с.
3. Марков А. А. Связи с общественностью в органах власти: учебник/ А. А. Марков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 190 с.

Дополнительная литература:

1. Просветов Г. И. Управленческие решения: Задачи и решения: учебно-практическое пособие/ Г. И. Просветов. - М.: Альфа-Пресс, 2009. - 320 с.
2. Лукичева Л. И. Управленческие решения: учебник/ Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2006. - 383 с.:

3. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник/ Р. А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 344 с.
4. Юрченко Т. И. Управленческие решения. Ч. 1: учебное пособие/ Т. И. Юрченко, О. В. Петрова; ГУУ. - М., 2003. - 93 с.
5. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник/ Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с

Тема 10. Зарубежный опыт организации контроля исполнения управленческих государственных решений, система ответственности

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.

Практические задания:

Управленческая ситуация

Одна из организаций, непосредственно подчиняющаяся комитету здравоохранения города, заключила с подведомственным ей предприятием договор на выполнение определенного объема работ в течение трех лет.

Однако по завершении первого года предприятие решило существенно повысить цену на выполняемые им работы, о чем поставило в известность заказчика.

Организация, заключившая с предприятием договор, была против повышения цен. А поскольку сумма договора превышала оговоренные в законе 2500 минимальных размеров оплаты труда, то решено было объявить конкурс на проведение работ, ранее выполнявшихся согласно договору предприятием.

***Проблема:** Оцените положение, сложившееся после повышения предприятием цены на работы, которые оно проводило согласно договору.*

Правильно ли, с вашей точки зрения, поступило предприятие, поднявшее цену на выполняемые им работы? Право ли было руководство организации, объявив о проведении конкурсных торгов?

Один из работников на совещании персонала обычно занимает позицию противостояния. При этом все вынуждены выслушивать пространные объяснения причин его несогласия. Из-за этого теряется масса времени. Стоит ли прервать выступающего и предложить ему связать сказанное с предметом обсуждения? Стоит ли повторять этот прием, если он не подействовал сразу? Как еще можно воздействовать на этого сотрудника?

Ситуация 1. Кандидат собирает свой штаб и намечает план действий, который состоит в том, чтобы провести собрания в трудовых коллективах, подготовить и распространить листовки. Устраивается обсуждение, что писать в листовках: биографию или программу кандидата? Кто-то подает идею, что неплохо бы на листовке поместить лозунг типа «Чтобы люди достойно жили». Кандидат одобряет это предложение.

Ситуация 2. На следующем заседании штаба содержание листовки обсуждается более конкретно. Кто-то подает идею воспользоваться формой листовок, используя которые другой кандидат одержал победу на выборах в соседнем избирательном округе в прошлом году. И хороший лозунг был использован. Может воспользоваться им? Кандидат признает эту идею интересной.

Ситуация 3. Кандидат приглашает журналиста местной газеты и говорит ему, как построить серию статей о нем: в какой последовательности дать его программу, биографию, на каких аспектах его деятельности заострить внимание читателя.

Проблема: *Как вы оцениваете действия кандидата в каждой из трех обсуждаемых нами ситуаций, возникших в разное время в ходе избирательной кампании? Как поступили бы в этих ситуациях вы, если бы были кандидатом?*

Задания для самоконтроля:

1. В чем разница между понятиями «эффективность» и «результативность»?
2. Как осуществляется управление эффективностью?
3. Какие показатели эффективности решений?
4. Какие методы оценки эффективности Вы знаете?
5. В чем суть экспертной оценки эффективности принятых решений?

Основная литература:

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

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

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

Дополнительная литература:

1. Просветов Г. И. Управленческие решения: Задачи и решения: учебно-практическое пособие/ Г. И. Просветов. - М.: Альфа-Пресс, 2009. - 320 с.

2. Лукичева Л. И. Управленческие решения: учебник/ Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2006. - 383 с.:

3. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник/ Р. А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 344 с.

4. Юрченко Т. И. Управленческие решения. Ч. 1: учебное пособие/ Т. И. Юрченко, О. В. Петрова; ГУУ. - М., 2003. - 93 с.

5. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник/ Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с

Тема 11. Технологии оценки качества и эффективности исполнения управленческих государственных 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 решений;

4. Приведите примеры расчета эффективности государственных решений;

5. Охарактеризуйте многокритериальные оценки, требования к системам критериев;

6. Дайте характеристику количественным и качественным экспертным оценкам.

Практические задания:

Управленческая ситуация

Во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа возникла ситуация, когда члены конкурсной комиссии, ознакомившись с представленными конкурсными

предложениями, высказались в пользу одного из представленных на конкурс предложений.

Однако представитель организатора конкурса после процедуры голосования представил дополнительную информацию об организации, предложение которой получило в результате проведенного голосования наибольшее число голосов. Информация содержала отзывы, отрицательно характеризующие эту организацию.

***Проблема:** Оцените ситуацию, сложившуюся во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа. Должна ли, по вашему мнению, быть объявлена победителем конкурсных торгов организация, получившая наибольшее число голосов? Правильно ли поступил представитель организатора конкурсных торгов?*

Задания для самоконтроля:

1. Чем обусловлена необходимость надежной системы контроля управленческих решений?
2. Какие требования предъявляются к контролю?
3. Какие функции выполняет контроль?
4. Какие виды контроля управленческих решений Вам известны?
5. Что такое контроллинг?

Основная литература:

1. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Соловьев А.И. Принятие и исполнение государственных решений: Учеб.пособие для студентов вузов/ А.И.Соловьев.-М.:ЗАО Издательство” Аспект Пресс”,2014.-494с.
3. Марков А. А. Связи с общественностью в органах власти: учебник/ А. А. Марков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 190 с.

Дополнительная литература:

1. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник/ Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с
2. Батурич В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батурич. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
3. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
4. Игнатов В. Г. Теория управления: курс лекций/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - М.: ИКЦ МарТ, 2006. - 464 с. - (Учебный курс).

5. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.
6. Игнатов В. Г. Теория управления: Учебное пособие/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - Ростов-на-Дону: ИЦ МарТ; Феникс, 2010. - 478 с.
7. Коробко В. И. Теория управления: учебное пособие/ В. И. Коробко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 383 с.
8. Лукичева Л. И. Управленческие решения: учебник/ Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2009. - 383 с.:

Тема 12. Социально-психологические основы подготовки и исполнения управленческих государственных решений

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

Практические задания:

Управленческая ситуация

Во время заседания тендерного комитета, на котором должен определиться победитель тендера на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити», предпочтительнее других оказались два конкурсных предложения. В заседании принимали участие 12 членов тендерного комитета, и голоса, отданные за эти конкурсные предложения, распределились поровну. За каждое из них было отдано по 6 голосов членов тендерного комитета.

Проблема: *Как, с вашей точки зрения, должен был быть решен вопрос об определении победителя тендера на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити» ?*

Деловая игра «Принятие решений менеджером»

Цель занятия: овладеть навыками практического использования системного подхода к решению проблем на разных уровнях принятия решений, умением выбрать методы, помогающие принимать обоснованные решения разных видов проблем.

Ситуация 1. Среди предприятий торговой компании функционирует небольшой обувной магазин. Головное отделение компании разработало ряд действий, необходимых в случае появления различных обстоятельств, включая возможные нарекания покупателей, кадровые проблемы, проведение выставок товаров, осуществление заказов и ведение документации. Задача руководителя обувного магазина состоит в том, чтобы пунктуально выполнять предписания компании. Если возникает что-либо непредусмотренное, ему необходимо сначала согласовать свое решение с вышестоящим руководством. Неукоснительно выполняя требования компании, руководитель, тем не менее, должен самостоятельно принимать важные решения — ведь для успешной работы магазина требуется взвешенный подход к проблемам

Ситуация 2. Руководитель, отвечающий за отдел производства, работает в довольно свободных условиях и должен осуществлять выбор среди альтернативных решений управленческой деятельности. В его ведении находятся контроль качества, использование материалов, должностные перемещения, отношения между работниками и многие другие вопросы. Более того, менеджер должен применять «здоровую», эффективную и способную приспособиваться к обстоятельствам систему руководства. В производственном отделе решения требуют масса проблем, большинство из которых уже появлялись прежде. Спектр возможных решений широк, задача руководителя заключается в выборе образа действий, который с наибольшей вероятностью приведет к успеху. Руководитель не только осуществляет рациональный анализ проблемы, но использует для определения соответствующего образа действия свое «чувство» ситуации. Проблемы довольно непросты, они усложняются воздействием внешних факторов. Таким образом, какие бы действия ни предпринимались, доля личной ответственности за них всегда присутствует. Выбранные решения в большинстве случаев оправдывают себя, если осуществляются с достаточной настойчивостью и подкрепляются необходимыми ресурсами. Деятельность руководителя производства во многом связана с выбором подходящей стратегии.

Ситуация 3. Задача отдела маркетинга организации состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем. От работников отдела требуются новые идеи в разных сферах — от поиска новых подходов к рекламе до разработки методов активизации деятельности по сбыту продукции. Чтобы создать прочную основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также осуществить сбор соответствующей информации. Для хорошего руководителя в области маркетинга характерны умение выбирать и способность проводить разумную стратегию, обладающую подлинной новизной и, одновременно, осмысленную с деловой точки зрения.

Ситуация 4. Особые требования к руководителям предъявляют неисследованные и плохо понятые ситуации, например работа главы исследовательского центра, задача которого состоит в создании чего-либо выдающегося и нового. Таким заданием может быть разработка лунного посадочного модуля, создание искусственных алмазов или новых энергетических систем. Руководитель обычно начинает с плохо определенной проблемы, к которой не подходит ни одно из известных решений. Необходимо сосредоточить ресурсы и создать организацию, по-настоящему способную проявить творческий подход. В некоторых случаях требуется создание нового технического языка, новых концепций, инструментов, технологий или производственных возможностей. Таким образом, большая часть того, за что отвечает руководитель, характеризуется подлинной новизной.

Задания:

1. Определите уровни и типы решений предложенных ситуаций. Существует ли прямая связь между старшинством по должности и уровнем принимаемых решений? Приведите другие конкретные примеры ситуаций, требующих принятия решений всех четырех типов.

2. Вспомните или придумайте несколько примеров ситуаций, решения которых у вас уже имеются, но, однако, когда-то доставили вам массу беспокойства. Попробуйте припомнить этапы принятия этих решений. Пришлось ли вам впоследствии ими воспользоваться? На каком уровне принятия решений ими можно воспользоваться? Всегда ли готовый ответ правильный? Почему?

3. Опишите все шаги (пункты) рационального подхода к следующим проблемам для любой ситуации, рассмотренной выше:

- прием сотрудника на вакантную должность в вашем отделе;
- покупка или аренда помещения (здания) для осуществления вашей производственной деятельности;
- поиск путей достижения 10 %-ного роста прибыли на вашем предприятии.

4. Подкрепите соответствующие шаги рационального подхода к решению проблем предыдущего задания использованием вспомогательных методов — составлением списков возможных решений, построением дерева решений и изображением причинно-следственных связей.

Задания для самоконтроля:

1. Какой характер носят управленческие решения, принимаемые в коммерческой организации?
2. В чем различие между официальной и личной ответственностью?

3. Как осуществляется делегирование полномочий при разработке управленческих решений?
4. Как распределяется ответственность за принятие решений в сфере торговли и услуг?
5. Какие требования предъявляются к лицу, принимающему решение?

Основная литература:

1. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Соловьев А.И. Принятие и исполнение государственных решений: Учеб.пособие для студентов вузов/ А.И.Соловьев.-М.:ЗАО Издательство” Аспект Пресс”,2014.-494с.
3. Марков А. А. Связи с общественностью в органах власти: учебник/ А. А. Марков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 190 с.

Дополнительная литература:

1. Юрченко Т. И. Управленческие решения. Ч. 1: учебное пособие/ Т. И. Юрченко, О. В. Петрова; ГУУ. - М., 2003. - 93 с.
2. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник/ Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с
3. Батурин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батурин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
4. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
5. Игнатов В. Г. Теория управления: курс лекций/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - М.: ИКЦ МарТ, 2006. - 464 с. - (Учебный курс).
6. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.
7. Игнатов В. Г. Теория управления: Учебное пособие/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - Ростов-на-Дону: ИЦ МарТ; Феникс, 2010. - 478 с.
8. Коробко В. И. Теория управления: учебное пособие/ В. И. Коробко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 383 с.

Тема 13. Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих государственных решений в органах ГиМУ

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.

Практические задания:

Управленческая ситуация

Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени были бы удобны для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна была быть минимальной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.

Проведение конкурса было поручено 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, имевшие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

***Проблема:** 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?*

Деловая игра «Мозговая атака» в решении проблем управления»

***Цель занятия:** привить навыки проведения «мозговой атаки», навыки анализа ситуации и выбора вариантов решения с помощью методов активизации творчества.*

***Ситуация.** Сегодня «Шереметьево» — единственный аэропорт в России, где наблюдается тенденция роста авиаперевозок в течение последних трех лет: 2004 г. — 8,5 млн пассажиров, 2005 г. — 9,5 млн и 2006 г. — 10,2 млн. Аэропорт самостоятельно осуществляет наземное сервисное и техническое обслуживание 14 иностранных авиакомпаний, среди которых такие крупные перевозчики, как Lufthansa и British Airways. Всего же в 2004 г. услугами «Шереметьево» пользовались 73 российских и 50 зарубежных авиакомпаний. Общая стоимость сервиса, предоставленного им за 2004 г., превысила 1 млрд руб., а количество самолетовылетов (основного показателя*

технической загрузки аэропорта) возросло на 13 %, при этом за сутки в среднем производилось примерно 360 взлетов/посадок. Однако, несмотря на эти показатели, «Шереметьево» не попал в тройку лучших аэропортов России.

Задание: выбрать вариант решения по улучшению работы аэропорта с помощью метода «мозговой атаки».

Порядок выполнения работы.

1. Постановка проблемы (задачи) перед творческой группой, четко сформулировать:

- что в итоге необходимо получить или иметь;
- что мешает получению желаемого.

2. Группе разделиться на две подгруппы — «генераторов» и «критиков». «Генераторы» вырабатывают идеи, вносят предложения, «критики» подвергают позитивной или негативной оценке выдвинутые идеи.

3. Выбрать каждой подгруппой руководителя.

4. Этап молчаливого генерирования (10—15 мин.). Членам группы предлагается письменно изложить возможные решения поставленной задачи в полной тишине (обязательное условие). При генерировании идей индивидуумы продуктивнее групп. При молчаливом генерировании внимание не отвлекается, а концентрируется, создается атмосфера поиска, при которой результаты лучше и разнообразнее. Участников стимулирует обстановка, когда все вокруг напряженно работают и их не торопят немедленно обсудить идею. Они свободны от нежелательного эффекта обычных контактов неформальных групп.

5. Этап неупорядоченного перечисления идей. Руководитель предлагает участникам по очереди назвать записанные ими решения проблемы. Обсуждение ограничивается попыткой сжато изложить ответ для удобства его регистрации. Этот этап продолжается до тех пор, пока не будут записаны все идеи решения проблемы.

Возможные идеи:

- упрощение таможенного контроля как для российских, так и для иностранных граждан;
- приобретение автобусов для перевозок пассажиров по летному полю и установление новых телескопических трапов;
- обеспечение транспортного сообщения между терминалами «Шереметьево-1» и «Шереметьево-2»; строительство нового паркинга;
- реконструкция схемы внутреннего электроосвещения;
- обновление технического оснащения аэропорта;
- реконструкция взлетной полосы;
- сокращение времени на обслуживание самолетов (заправку топлива).

6. Этап уяснения идей. На этом этапе происходит быстрое рассмотрение зарегистрированного перечня идей.

7. Подготовка каждой подгруппой письменного отчета.

8. Этап голосования и ранжирования. Всем участникам раздаются

карточки, число которых зависит от числа идей, полученных на пятом этапе. Когда участники проранжируют предложенные идеи, указав это в карточках, руководитель объявляет перерыв. Во время перерыва он и его помощники делают подсчеты.

Инструктаж участников при ранжировании. Из восьми карт выберите карту, содержащую самую важную идею, напишите цифру 8 в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Из оставшихся семи карт выберите карту, содержащую наименее важную идею, напишите цифру 1 в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Из оставшихся шести карт выберите самый важный пункт, запишите цифру 7 в правом нижнем углу, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Действуйте подобным образом до тех пор, пока не будут отложены все карточки.

Требования к проведению «мозговой атаки»

1. Участники сидят за общим столом лицом друг к другу.
2. Запрещаются споры, критика и какие-либо оценки того, что говорится.
2. Время выступления каждого участника — 1—2 мин.
3. Высказываются любые идеи, вплоть до утопических, бредовых.
4. Количество идей важнее их качества.
5. Каждая идея обсуждается, критикуется и оценивается по следующим критериям:
 - соответствие предпосылкам и начальным требованиям;
 - возможность реализации или отсутствие таковой;
 - реализуется сразу или требуется время;
 - требует ее реализация лишних затрат или нет;
 - применима ли в другой сфере деятельности.
6. Критические замечания излагаются сжато, лаконично (идеи, обсуждение которых требует много времени, лучше повторно рассмотреть позже).
7. Выступать можно несколько раз, однако высказывания должны быть непродолжительными.
8. Продолжительность первого рассмотрения — 20 мин.

Обязанности руководителя — координатора «мозговой атаки»

1. Знакомит членов группы с правилами работы и поведения в группе.
2. Ставит проблему и предлагает высказывать любые решения без предварительного обдумывания.
3. Организует запись всех высказываемых предложений (как можно точнее).
4. Следит за регламентом и соблюдением периодов работы.
5. Помогает высказаться всем желающим, поощряет стеснительных или неспециалистов, особенно если творческая активность снижается.
6. Набирает спектр версий для решения проблемы и лишь потом останавливается на лучшей из них.
7. Стимулирует вопросы типа: «Есть ли связь между идеями?»

8.Представляет участникам полный список идей, составленный на этапе их высказывания.

9.Пытается систематизировать идеи по каким-либо признакам.

10.Подводит итоги обсуждения, информирует о проблемах, оставшихся открытыми.

11.Не перебивает участников, не комментирует их высказывания, какими бы оригинальными они ни были.

Требования к отчету.

1.Количество идей в отчете должно быть максимально большим.

2.Идеи не должны дублировать друг друга.

3.Изложение идей должно быть кратким и четким.

4.Идеи должны соответствовать поставленной проблеме.

Задания для самоконтроля:

1. Чем обусловлена необходимость надежной системы контроля управленческих решений?

2. Какие требования предъявляются к контролю?

3. Какие функции выполняет контроль?

4. Какие виды контроля управленческих решений Вам известны?

5. Что такое контроллинг?

Основная литература:

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

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

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

Дополнительная литература:

1. Просветов Г. И. Управленческие решения: Задачи и решения: учебно-практическое пособие/ Г. И. Просветов. - М.: Альфа-Пресс, 2009. - 320 с.

2. Лукичева Л. И. Управленческие решения: учебник/ Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2006. - 383 с.:

3. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник/ Р. А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 344 с.

4. Юрченко Т. И. Управленческие решения. Ч. 1: учебное пособие/ Т. И. Юрченко, О. В. Петрова; ГУУ. - М., 2003. - 93 с.

5. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник/ Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с

Тема 14. Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе разработки управленческих государственных решений

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 (KPI) для оптимизации процесса управления
4. Каковы социально-психологические особенности выбора оптимального управленческого государственного решения в органах ГиМУ.

Практические задания:

В период широкого внедрения системы конкурсных торгов в практику размещения государственного и муниципального заказа возникла необходимость в размещении государственного заказа на поставки федеральным электростанциям топочного мазута на IV квартал 2009 г. и I квартал 2010 г. К этому моменту цена за 1 т топочного мазута достигла 1 млн руб. (усл. цены).

***Проблема:** Имело ли смысл проведение в 2009 г. конкурсных торгов на размещение государственного заказа на поставки федеральным электростанциям топочного мазута? Можно ли было, по вашему мнению, ожидать существенного снижения цены на топочный мазут?*

Задания для самоконтроля:

Основная литература:

1. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Соловьев А.И. Принятие и исполнение государственных решений: Учеб.пособие для студентов вузов/ А.И.Соловьев.-М.:ЗАО Издательство” Аспект Пресс”,2014.-494с.

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

Дополнительная литература:

1. Юрченко Т. И. Управленческие решения. Ч. 1: учебное пособие/ Т. И. Юрченко, О. В. Петрова; ГУУ. - М., 2003. - 93 с.
2. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник/ Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с
3. Батурин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батурин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
4. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
5. Игнатов В. Г. Теория управления: курс лекций/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - М.: ИКЦ МарТ, 2006. - 464 с. - (Учебный курс).
6. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.
7. Игнатов В. Г. Теория управления: Учебное пособие/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - Ростов-на-Дону: ИЦ МарТ; Феникс, 2010. - 478 с.
8. Коробко В. И. Теория управления: учебное пособие/ В. И. Коробко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 383 с.

6. Самостоятельная работа студентов

Самостоятельная работа студентов делится на два вида: аудиторная самостоятельная работа студентов под контролем преподавателя и внеаудиторная работа студентов.

К самостоятельной работе студентов под контролем преподавателя относится:

- 1) разбор производственных ситуаций, тестов, кейсов;
- 2) выполнение контрольных работ и контрольных опросов;
- 3) проведение деловых и ролевых игр по предложенной тематике;
- 4) участие в конференциях, конгрессах и т.д.

К самостоятельной внеаудиторной работе относится:

- 1) подготовка к аудиторным занятиям (лекциям, практическим и др.) и выполнение соответствующих заданий;
- 2) самостоятельная работа над отдельными темами учебных дисциплин в соответствии с учебно-тематическими планами;
- 3) подготовка ко всем видам контрольных испытаний;
- 4) решение задач, тестов, кейсов, заполнение таблиц, указанных в планах практических занятий;
- 5) подготовка докладов, рефератов;

- 6) изучение монографий, периодических изданий, учебно-методических пособий;
- 7) подготовка к конференциям различного уровня;
- 8) подготовка к олимпиаде по изучаемой дисциплине;
- 9) подготовка презентаций для докладов и т.д.

7. Образовательные технологии, используемые в преподавании дисциплины

При изучении учебной дисциплины «Принятие и исполнение государственных решений», получения знаний и формирования компетенций могут быть использованы следующие образовательные технологии и формы преподавания:

1) Модульная технология.

Модульное обучение предполагает структурирование учебной информации, содержания обучения и организацию работы учащихся с полными, логически завершенными учебными блоками (модулями). Модуль совпадает с темой учебного предмета. Однако, в отличие от темы в модуле, все измеряется, все оценивается: задание, работа, посещение занятий, стартовый, промежуточный и итоговый уровень учащихся. В модуле четко определены цели обучения, задачи и уровни изучения данного модуля, названы навыки и умения. В модульном обучении все заранее запрограммировано: не только последовательность изучения учебного материала, но и уровень его усвоения, и контроль качества усвоения.

Модульное обучение очень близко по своим идеям и организационным формам программированному обучению. Учебные модули и тесты могут быть легко перенесены в компьютерную среду обучения. Многие российские институты дистанционного образования строят свои учебные программы именно на основе модулей. Это делает возможным охватить процессом обучения большое количество учащихся, поставить обучение «на поток».

При разработке модуля учитывается то, что каждый модуль должен дать совершенно определенную самостоятельную порцию знаний, сформировать необходимые умения. После изучения каждого модуля учащиеся получают рекомендации преподавателя по их дальнейшей работе. По количеству баллов, набранных учащимися из возможных, учащийся сам может судить о степени своей «продвинутости».

При модульном обучении чаще всего используется рейтинговая оценка знаний и умений учащихся. Рейтинговая оценка обученности позволяет с большей степенью достоверности характеризовать качество его подготовки по данной специальности. Однако не каждая рейтинговая система позволяет сделать это. Выбранная произвольно, без доказательств ее эффективности и целесообразности, она может привести к формализму в организации учебного процесса. Проблема заключается в том, что

разработать критерии знаний и умений, а также их оценки – дело очень трудоемкое.

После окончания обучения на основе модульных оценок определяется общая оценка, которая учитывается при определении результатов итогового контроля по предмету.

Учащиеся могут повысить модульные оценки только в период между сессиями, на экзамене они повышению не подлежат. При проведении итогового контроля вопросы экзамена должны носить обобщающий характер, отражать основные понятия курса, а не повторять вопросы модульного контроля, причем учащиеся должны заранее знать эти экзаменационные вопросы.

2) Проблемная лекция. Такая лекция начинается с вопросов, с постановки проблемы, которую в ходе изложения материала необходимо решить. Проблемные вопросы отличаются от непроблемных тем, что скрытая в них проблема требует не однотипного решения, то есть, готовой схемы решения в прошлом опыте нет.

С помощью проблемной лекции обеспечивается усвоение студентами теоретических знаний, развитие теоретического мышления, формирование познавательного интереса к содержанию учебного предмета и профессиональной мотивации будущего бакалавра.

В отличие от содержания информационной лекции, которое предлагается преподавателем в виде известного, подлежащего лишь запоминанию материала, на проблемной лекции новое знание вводится как неизвестное для студентов. Полученная информация усваивается как личностное открытие еще неизвестного для себя знания. Что позволяет создать у студентов иллюзию «открытия» уже известного в науке. Проблемная лекция строится таким образом, что познания студента приближаются к поисковой, исследовательской деятельности. Здесь участвуют мышление студента и его личностное отношение к усваиваемому материалу.

Лекция строится таким образом, чтобы обусловить появление вопроса в сознании студента. Проблемная ситуация возникает после обнаружения противоречий в исходных данных учебной проблемы. Для проблемного изложения отбираются важнейшие разделы курса, которые составляют основное концептуальное содержание учебной дисциплины, являются наиболее важными для будущей профессиональной деятельности и наиболее сложными для усвоения студентами.

Вопросы могут быть как простыми для того, чтобы сосредоточить внимание студентов на отдельных аспектах темы, так и проблемные. Студенты, продумывая ответ на заданный вопрос, получают возможность самостоятельно прийти к тем выводам и обобщениям, которые преподаватель должен был сообщить им в качестве новых знаний, либо понять важность обсуждаемой темы, что повышает интерес, и степень восприятия материала студентами.

3) Лекция-визуализация. Данный вид лекции является результатом использования принципа наглядности, содержание данного принципа меняется под влиянием данных психолого-педагогической науки, форм и методов активного обучения.

Лекция-визуализация учит студентов преобразовывать устную и письменную информацию в визуальную форму, что формирует у них профессиональное мышление за счет систематизации и выделения наиболее значимых, существенных элементов содержания обучения.

Любая форма наглядной информации содержит элементы проблемности. Поэтому лекция – визуализация способствует созданию проблемной ситуации, разрешение которой в отличие от проблемной лекции, где используются вопросы, происходит на основе анализа, синтеза, обобщения, свертывания или развертывания информации, т.е. с включением активной мыслительной деятельности. Задача преподавателя использовать такие формы наглядности, которые не только дополняли бы словесную информацию, но и сами являлись носителями информации. Чем больше проблемности в наглядной информации, тем выше степень мыслительной активности студента.

4) Лекция-беседа. Лекция-беседа, или “диалог с аудиторией”, является наиболее распространенной и сравнительно простой формой активного вовлечения студентов в учебный процесс. Эта лекция предполагает непосредственный контакт преподавателя с аудиторией. Преимущество лекции-беседы состоит в том, что она позволяет привлекать внимание студентов к наиболее важным вопросам темы, определять содержание и темп изложения учебного материала с учетом особенностей студентов.

5) Лекция-дискуссия. В отличие от лекции-беседы здесь преподаватель при изложении лекционного материала не только использует ответы студентов на свои вопросы, но и организует свободный обмен мнениями в интервалах между логическими разделами.

Дискуссия – это взаимодействие преподавателя и студентов, свободный обмен мнениями, идеями и взглядами по исследуемому вопросу.

Это оживляет учебный процесс, активизирует познавательную деятельность аудитории и, что очень важно, позволяет преподавателю управлять коллективным мнением группы, использовать его в целях убеждения, преодоления негативных установок и ошибочных мнений некоторых студентов. Так же можно предложить студентам проанализировать и обсудить конкретные ситуации, материал. По ходу лекции-дискуссии преподаватель приводит отдельные примеры в виде ситуаций или кратко сформулированных проблем и предлагает студентам коротко обсудить, затем дать краткий анализ, выводы и лекция продолжается.

6) Лекция-пресс-конференция. Форма проведения лекции близка к форме проведения пресс-конференций, только со следующими

изменениями. Преподаватель называет тему лекции и просит студентов письменно задавать ему вопросы по данной теме. Каждый студент должен в течение 2-3 минут сформулировать наиболее интересующие его вопросы, написать на бумажке и передать преподавателю. Затем преподаватель в течение 3-5 минут сортирует вопросы по их смысловому содержанию и начинает читать лекцию. Изложение материала строится не как ответ на каждый заданный вопрос, а в виде связного раскрытия темы, в процессе которого формулируются соответствующие ответы. В завершение лекции преподаватель проводит итоговую оценку вопросов как отражения знаний и интересов слушателей.

Активизация деятельности студентов на лекции-пресс-конференции достигается за счет адресованного информирования каждого студента лично. В этом отличительная черта этой формы лекции. Необходимость сформулировать вопрос и грамотно его задать активизирует мыслительную деятельность, а ожидание ответа на свой вопрос концентрирует внимание студента. Вопросы студентов в большинстве случаев носят проблемный характер и являются началом творческих процессов мышления. Личностное, профессиональное и социальное отношение преподавателя к поставленным вопросам и ответом на них, оказывает воспитательное влияние на студентов. Опыт участия в лекция-пресс-конференция позволяет преподавателю и студентам отработать умения задавать вопросы и отвечать на них, выходить из трудных коммуникативных ситуаций, формировать навыки доказательства и опровержения, учета позиции человека, задавшего вопрос.

7) Метод «круглого стола». Эта группа методов включает в себя: различные виды семинаров и дискуссий. В основе этого метода лежит принцип коллективного обсуждения проблем, изучаемых в системе образования. Главная цель таких занятий состоит в том, чтобы обеспечить студентам возможность практического использования теоретических знаний в условиях, моделирующих форм деятельности реальных специалистов.

Такие занятия призваны обеспечить развитие творческого мышления профессионального мышления, познавательной мотивации и профессионального использования знаний в учебных условиях. Профессиональное использование знаний – это свободное владение языком соответствующей профессиональной области, научная точность оперирования формулировками, понятиями, определениями. Студенты должны научиться выступать в роли докладчиков и оппонентов, владеть умениями и навыками постановки и решения интеллектуальных проблем и задач, доказательства и опровержения, отстаивать свою точку зрения, демонстрировать достигнутый уровень теоретической подготовки.

На занятия «круглого стола» выносятся важные темы курса, усвоение которых определяет качество профессиональной подготовки; вопросы,

наиболее трудные для понимания и усвоения. Такие темы обсуждаются коллективно, что обеспечивает активное участие каждого студента.

8) Деловая игра – используется, чтобы активизировать мышление студентов, повысить самостоятельность будущего специалиста, внести дух творчества в обучение, приблизить его к профориентационному, подготовить к профессиональной практической деятельности. Главным вопросом в проблемном обучении выступает «почему», а в деловой игре – «что было бы, если бы...».

Данный метод раскрывает личностный потенциал студента: каждый участник может продиагностировать свои возможности в одиночку, а также и в совместной деятельности с другими участниками.

В процессе подготовки и проведения деловой игры, каждый участник должен иметь возможность для самоутверждения и саморазвития. Преподаватель должен помочь студенту стать в игре тем, кем он хочет быть, показать ему самому его лучшие качества, которые могли бы раскрыться в ходе общения.

Деловая игра – это контролируемая система, так как процедура игры готовится, и корректируется преподавателем. Если игра проходит в планируемом режиме, преподаватель может не вмешиваться в игровые отношения, а только наблюдать и оценивать игровую деятельность студентов. Но если действия выходят за пределы плана, срывают цели занятия, преподаватель может откорректировать направленность игры и ее эмоциональный настрой.

9) Ролевая игра – путём создания и проигрывания контролируемой учебной ситуации, моделирующей реальную управленческую ситуацию, научить студентов понимать профессиональные роли, действовать в заданных условиях соответственно принятым ролям, подходить к учебным ситуациям с разных точек зрения (менеджера или подчинённого), вырабатывать навыки работы менеджера, искать оптимальные решения проблемных и конфликтных ситуаций. Могут использоваться как независимо, так и являться частью деловых игр.

10) «Пресс-конференция»: студенты распределяются на подгруппы. Одна группа выступает в роли журналистов, другая в роли специалистов. Студенты располагаются лицом друг к другу. «Журналисты» задают вопрос, «специалисты» отвечают на него. Преподаватель выступает в роли стороннего наблюдателя, отмечая для себя активность студентов.

11) Решение задач.

Данная форма обучения направлена на получение результата доказательным путём через математические инструменты или инструменты логики. Обучаемый должен учиться сопоставлять исходный данные, видеть ход действий для получения необходимого результата.

12) Решение тестов. Тестовые задания должны быть компетентностно-ориентированными и могут быть представлены в различных вариациях:

– тестовые задания множественного выбора с одним или несколькими правильными ответами из предложенного набора ответов;

– тестовые задания множественного выбора на установление соответствия;

– тестовые задания множественного выбора на установление последовательности;

– тестовые задания с конструируемым ответом: с кратким регламентированным ответом или же со свободным изложением (с развернутым ответом в произвольной форме).

13) Решение кейсов (кейс-стади, гарвардский метод). Под кейсами понимается техника обучения, использующая описание реальных управленческих, экономических и социальных ситуаций. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы базируются на реальном фактическом материале, или же приближены к реальной ситуации.

14) Подготовка презентаций.

15) «Морской бой»: группа делится на две команды, студентам раздаются «боеприпасы» – карточки, на которых указаны вопросы. И «спасательные круги», которые возвращают вопросы той команде, которая его задала. Цель студентов – ответить на все вопросы как можно быстрее.

16) Метод мозгового штурма (мозговой штурм, мозговая атака, англ. brainstorming) – оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике. Является методом экспертного оценивания.

Правильно организованный мозговой штурм включает три обязательных этапа. Этапы отличаются организацией и правилами их проведения:

а) постановка проблемы. Предварительный этап. В начале этого этапа проблема должна быть четко сформулирована. Происходит отбор участников штурма, определение ведущего и распределение прочих ролей участников в зависимости от поставленной проблемы и выбранного способа проведения штурма;

б) генерация идей. Основной этап, от которого во многом зависит успех (см. ниже) всего мозгового штурма. Поэтому очень важно соблюдать правила для этого этапа:

- главное — количество идей. Не делайте никаких ограничений.

- полный запрет на критику и любую (в том числе положительную) оценку высказываемых идей, так как оценка отвлекает от основной задачи и сбивает творческий настрой.

- необычные и даже абсурдные идеи приветствуются.

- комбинируйте и улучшайте любые идеи.

в) группировка, отбор и оценка идей. Этот этап часто забывают, но именно он позволяет выделить наиболее ценные идеи и дать окончательный результат мозгового штурма. На этом этапе, в отличие от второго, оценка не ограничивается, а наоборот, приветствуется. Методы анализа и оценки идей могут быть очень разными. Успешность этого этапа напрямую зависит от того, насколько "одинаково" участники понимают критерии отбора и оценки идей.

Для проведения мозговой атаки обычно создают две группы:

- участники, предлагающие новые варианты решения задачи;
- члены комиссии, обрабатывающие предложенные решения.

Различают индивидуальные и коллективные мозговые атаки.

В мозговом штурме участвует коллектив из нескольких специалистов и ведущий. Перед самым сеансом мозгового штурма ведущий производит четкую постановку задачи, подлежащей решению. В ходе мозгового штурма участники высказывают свои идеи, направленные на решение поставленной задачи, причём как логичные, так и абсурдные. Если в мозговом штурме принимают участие люди различных чинов или рангов, то рекомендуется заслушивать идеи в порядке возрастания ранжира, что позволяет исключить психологический фактор «соглашения с начальством».

В процессе мозгового штурма, как правило, вначале решения не отличаются высокой оригинальностью, но по прошествии некоторого времени типовые, шаблонные решения исчерпываются, и у участников начинают возникать необычные идеи. Ведущий записывает или как-то иначе регистрирует все идеи, возникшие в ходе мозгового штурма.

Затем, когда все идеи высказаны, производится их анализ, развитие и отбор. В итоге находится максимально эффективное и часто нетривиальное решение задачи.

17) Работа в группах – форма организации деятельности, при которой на базе целевой учебной аудитории создаются небольшие рабочие группы (3-5 обучаемых) для совместного выполнения учебного задания.

Работа в группе позволяет индивидуально регулировать объем материала и режим работы, дает возможность формировать умение сообща выполнять работу, использовать прием взаимоконтроля. Возможность самостоятельно оценивать свою работу позволяет соблюсти принцип «отметочной безопасности», развивать интерес к предмету, а использование опорных сигналов (таблиц, схем, рисунков и т. п.) облегчит запоминание изучаемого материала.

Принципы групповой работы:

- аудитория разбивается на несколько групп от 3 до 6 человек;
- каждая группа получает свое задание, которое может быть одинаковым для всех либо дифференцированное;

- внутри каждой группы, между ее участниками распределяются роли («лидер», «спикер», «аналитики», «хранитель времени» и т.п.);
- процесс выполнения задания в группе осуществляется на основе обмена мнениями, оценками;
- выработанные в группе решения обсуждаются всей учебной группой.

Из принципов групповой работы видно, что для такой работы характерно непосредственное взаимодействие и сотрудничество между учащимися, которые, таким образом, становятся активными субъектами собственного учения. А это принципиально меняет в их глазах смысл и значение учебной деятельности.

8. Критерии оценки результатов обучения

Критерии оценки результатов обучения представляет собой дифференциацию оценки знаний студента по бально-рейтинговой системе.

<p>Профессиональный уровень “5” (отлично)</p>	<p>85-100</p>	<p>Ответ хорошо структурирован; полное понимание исследуемого вопроса; полный и глубокий анализ вопроса; критическое использование теории и рекомендуемого материала для чтения; расширение и углубление лекционного материала; аргументированная логика; продуманность, творческий и оригинальный подход к освещению вопроса; иллюстративность массой примеров и данных</p>
<p>Продвинутый уровень “4” (хорошо)</p>	<p>70-84</p>	<p>Хорошая организация, но ряд несущественных упущений в плане содержания; умение аргументировать и использовать примеры; некоторое расширение и углубление лекционного материала; использование соответствующих концептуальных моделей</p>
<p>Базовый уровень “3” (удовлетворительно)</p>	<p>60-69</p>	<p>Удовлетворительный уровень, есть ряд существенных упущений; слабые места в стилевом оформлении, структуре и анализе; в основном базируется на лекционном материале; информация представлена четко, но отсутствует оригинальность в ее изложении</p>
<p>Минимальный уровень “2” (неудовлетворительно)</p>	<p>35-59</p>	<p>Неудовлетворительное выполнение; частичное понимание проблемы; несмотря на наличие ряда весьма удачных мест, работа характеризуется отсутствием тщательного анализа; неадекватность примеров</p>
<p>Минимальный уровень “1” (неудовлетворительно)</p>	<p>0-34</p>	<p>Отсутствие понимания вопроса, работа не структурирована и не соответствует требованиям; наличие серьезных ошибок и несоответствий</p>

Бально-рейтинговая система оценки качества учебной работы студентов введена в учебный процесс с целью активизации самостоятельной работы студентов и стимулирования ее ритмичности.

1. Безупречное усвоение изучаемой студентом в семестре учебной дисциплины оценивается в 100 рейтинговых баллов («100 % успеха»).

2. Повышение рейтинга возможно за счёт участия в научно-исследовательской работе или тематической олимпиаде, связанной с содержанием изучаемой дисциплины. Также повышенный рейтинг ставится за использование дополнительных источников информации и выполнение контрольных испытаний на уровне выше требуемого.

3. Студенты, имеющие задолженности по промежуточным контрольным испытаниям по неважной причине к экзамену не допускаются и могут быть отчислены из университета в установленном порядке за академическую неуспеваемость.

9. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов освоения программы дисциплины

Текущий контроль успеваемости студентов.

Текущий контроль успеваемости – это установление уровня знаний, умений, владений студентов по отношению к объему и содержанию разделов (модулей, частей) учебных дисциплин, представленных и утвержденных в учебных планах и учебных программах.

Текущий контроль успеваемости осуществляется через комплекс испытаний студентов в виде устных и письменных опросов, коллоквиумов, контрольных работ, проверки домашних заданий, защиты отчетов, компьютерного и бланочного тестирования. Возможны и другие виды контроля по усмотрению кафедры, обеспечивающей учебный процесс по данной дисциплине, в том числе, контроль посещаемости занятий.

В систему текущего контроля рекомендуется вводить необязательные мероприятия, позволяющие повысить семестровый рейтинг, например, участие в олимпиадах, научное исследование, участие в научных конференциях с докладом по теме изучаемого предмета и т.д. с назначением определенных баллов, прибавляемых к семестровому рейтингу по дисциплине. При этом рейтинг не должен превышать 100 баллов.

Для текущего контроля успеваемости на кафедрах, осуществляющих учебный процесс, создаются и периодически актуализируются банки тестов, заданий, программы компьютерных проверок и т.п. материалы.

Виды и сроки проведения мероприятий текущего контроля устанавливаются рабочей программой учебной дисциплины.

Промежуточная аттестация.

Промежуточная аттестация студентов – это установление уровня знаний, умений, владений обучаемых, как показателя уровня освоения требуемых компетенций, по отношению к объему и содержанию учебной дисциплины.

Оценка промежуточной аттестации студента по дисциплине формируется на основании семестрового рейтинга текущего контроля и рейтинга экзаменационного испытания. Экзаменационное испытание проводится в сроки, устанавливаемые в соответствии с утвержденными учебными планами, календарными учебными графиками и приказами.

Преподаватель имеет право принять у студента экзамен только при наличии первичных документов по учету результатов промежуточной аттестации. Первичными документами являются экзаменационные ведомости, индивидуальные разрешения на сдачу экзамена. Все первичные документы должны передаваться в деканат преподавателем лично не позднее следующего дня после проведения испытания промежуточной аттестации.

По результатам промежуточной аттестации студенту, кроме итогового рейтинга по 100-балльной шкале, выставляется итоговая отметка: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При аттестации на «отлично», «хорошо» и «удовлетворительно» студент считается получившим положительную оценку и прошедшим промежуточную аттестацию. Положительные оценки и соответствующие рейтинги заносятся в первичные документы и зачетные книжки студентов. Записи в зачетных книжках студентов должны осуществляться только после оформления первичных документов.

Оценки «неудовлетворительно» проставляются только в первичные документы.

Неудовлетворительные результаты промежуточной аттестации по дисциплине или непрохождение промежуточной аттестации в установленные сроки признаются академической задолженностью. Студенты обязаны ликвидировать академическую задолженность.

Виды и сроки проведения мероприятий промежуточной аттестации устанавливаются рабочей программой учебной дисциплины.

10. Комплект оценочных средств по дисциплине

Примерная тематика докладов и эссе для учебного процесса:

- 1) Современный научный подход: 3 парадигмы принятия управленческих решений.
- 2) Классическая модель Герберта Саймона принятия решений: достоинства и недостатки модели.
- 3) Разработка целевых и процессорных технологий принятий управленческих государственных решений.
- 4) Социально-психологические основы эффективной коммуникации руководителя и подчиненного.
- 5) Основные управленческие навыки. Правила постановки целей. Делегирование полномочий.
- 6) Этапы процесса планирования. Календарное планирование: ленточная диаграмма Г. Ганта.
- 7) Алгоритмические и активизирующие методы при анализе альтернатив управленческих государственных решений.
- 8) Американская модель управления.
- 9) Японская модель управления.
- 10) Китайская модель управления.
- 11) Европейская модель управления.
- 12) Роль менеджмента в предпринимательской деятельности.
- 13) Понятие имиджа менеджера.
- 14) Теория рациональной бюрократии М. Вебера.
- 15) Пути борьбы с бюрократией в современных условиях.
- 16) Роль контроллинга в современных условиях предприятия.
- 17) Защита конфиденциальной информации.
- 18) Методы прогнозирования управленческих решений.
- 19) Метод экспертных оценок.
- 20) Методы организации творческих процессов в управлении.
- 21) Сущность и значение социально-психологических методов управления.
- 22) Основные элементы, лежащие в основе лидерства.
- 23) Формы власти и влияния.
- 24) Лидерство и власть.
- 25) Природа стресса и методы управления стрессом.

Перечень вопросов для подготовки к экзамену:

1. Содержание понятия «государственное решение».
2. Теории принятия государственных решений.
3. Общее и особенности государственных и политических решений.

4. Специфика государства как субъекта принятия решений.
5. Власть и управление как специфические основы деятельности государства.
6. Базовые характеристики государства как субъекта принятия решений.
7. Объекты и субъекты принятия решений в государственном управлении.
8. Многоуровневый характер принятия государственных решений.
9. Этапы принятия и исполнения государственных решений
10. Информационное обеспечение принятия государственных решений
11. Модели этапа разработки целей.
12. Разработка и отбор альтернатив.
13. Этап реализации и завершения процесса принятия государственных решений. Заключительный этап принятия государственных решений.
14. Природа и отличительные черты механизма принятия государственных решений.
15. Организационные аспекты разработки решений.
16. Технологии законодательного процесса.
17. Особенности разработки решений в структуре исполнительной власти.
18. Прогнозирование как технологический механизм принятия государственных решений.
19. Риски в процессе принятия государственных решений.
20. Социокультурные механизмы процесса принятия государственных решений.
21. Принципы реализации государственных решений.
22. Стадии процесса реализации государственных решений.
23. Контроль и мониторинг при реализации государственных решений.
24. Эффективность и качество государственных решений.
25. Понятие управленческого решения, примеры управленческих решений
26. Характеристика управленческого решения как этапа процесса менеджмента
27. Сущность и содержание управленческого решения, формальные и неформальные аспекты управленческого решения
28. Влияние типологии менеджмента на разработку управленческих решений
29. Классификация управленческих решений
30. Использование классификаций управленческих решений в практике менеджмента

31. Влияние иерархии, структуры и уровней управления на процессы разработки управленческих решений
32. Результативность управленческих решений: понятие, сущность, подходы к повышению результативности
33. Измерение и оценка управленческих решений
34. Параметры и показатели эффективности управленческих решений
35. Качество управленческих решений, факторы, влияющие на качество управленческих решений
36. Взаимосвязь функций менеджмента и процесса разработки управленческих решений
37. Взаимосвязь планирования и разработки управленческих решений
38. Взаимосвязь функции организации и процесса разработки управленческих решений
39. Взаимосвязь функции контроля и процесса разработки управленческих решений
40. Взаимосвязь функции мотивации и процесса разработки управленческих решений
41. Использование функционального подхода в процессе разработки управленческих решений
42. Использование системного подхода в процессе разработки управленческих решений
43. Использование программно-целевого подхода в процессе разработки управленческих решений
44. Роль информации в процессах разработки управленческих решений
45. Методологические подходы к формированию процессов разработки управленческих решений
46. Понятие полномочий, роль процесса делегирования полномочий в разработке управленческих решений
47. Роль делегирования полномочий и ответственности в результативности управленческих решений
48. Роль централизации и децентрализации в формировании процесса разработки управленческих решений
49. Характеристика решений маркетинга и процесса их разработки
50. Разработка решений по конкурентоспособности продукта и организации
51. Распределение прав, обязанностей и ответственности в процессах разработки управленческих решений
52. Роль контроля в процессе разработки управленческих решений

53. Характеристика системы и объектов контроля разработки и реализации управленческих решений
54. Использование планирования и контроля для повышения эффективности управленческих решений
55. Роль риска и неопределенности в процессах разработки управленческих решений
56. Характеристика взаимосвязи процесса разработки и принятия управленческих решений
57. Локализация риска управленческих решений
58. Факторы риска и их учет в процессе разработки управленческих решений
59. Роль организационного проектирования в процессах разработки управленческих решений
60. Креативные методы разработки управленческих решений
61. Экономическое обоснование управленческих решений
62. Использование ситуационного подхода в экономической оценке управленческих решений
63. Понятие эффекта и ущерба управленческих решений, подходы к их расчету
64. Показатели оценки экономической эффективности инвестиционных решений и условия их применения
65. Факторы реализуемости управленческих решений и их применение в процессах разработки управленческих решений
66. Роль организационного потенциала в процессах разработки и реализации управленческих решений
67. Понятие технологии разработки и принятия управленческих решений
68. Роль организационной структуры в процессах разработки и реализации управленческих решений
69. Взаимосвязи административной власти и эффективности управленческих решений
70. Взаимосвязи процесса разработки альтернативных управленческих решений и процедур выбора, принятия и реализации альтернатив

Темы курсовых проектов

1. Анализ видов управленческих государственных решений в системе государственного управления.
2. Анализ особенностей принятия решений в процессе управления муниципальной собственностью.
3. Анализ условий и факторов качества управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления.
4. Принятие решения в управлении инновациями.

5. Основные этапы разработки управленческих государственных решений.
6. Определение целей организации, оценка степени достижения цели при принятии решения.
7. Исследование организационных и социально-психологических основ разработки управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления
8. Многокритериальный выбор и оценочные системы.
9. Стратегические решения, технология разработки стратегии управления.
10. Модели и методы принятия управленческих решений в организациях.
11. Выбор и анализ альтернатив в процессе принятия решений.
12. Технология разработки управленческих государственных решений.
13. Организация процесса разработки управленческих государственных решений.
14. Целевая ориентация управленческих государственных решений.
15. Анализ информационно-коммуникационных технологий, применяемых в процессе разработки государственных решений в органах власти и управления.
16. Исследование внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив в системе государственного и муниципального управления.
17. Методы и технологии разработки управленческих государственных решений в условиях определенности.
18. Методы и технологии разработки управленческих государственных решений в условиях неопределенности.
19. Методы и технологии разработки управленческих государственных решений в условиях риска.
20. Организация и контроль исполнения управленческих государственных решений.
21. Управленческие государственные решения и ответственность.
22. Оценка эффективности управленческих решений.
23. Процесс планирования при разработке управленческих государственных решений.
24. Психологические факторы при поиске принципиально новых решений.
25. Пути повышения эффективности разработки и принятия управленческих государственных решений в органах власти.
26. Организационное обеспечение разработки и принятия управленческих государственных решений.
27. Анализ существующих технологий разработки и реализации управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления.

28. Обеспечение социальной эффективности управленческих государственных решений, принимаемых в органах ГиМУ.
29. Роль информации в процессе разработки и принятии управленческих государственных решений.
30. Управленческие решения как инструмент изменений в развитии организации.
31. Стратегические и тактические решения в государственной организации.
32. Организационная культура принятия управленческих государственных решений.
33. Пути повышения эффективности применения систем поддержки принятия управленческих решений.
34. Применение системного подхода в процессе разработки управленческих решений в органах власти и управления.
35. Модели и методы анализа альтернатив в процессе принятия государственных решений.
36. Методическое обеспечение разработки и принятия управленческих государственных решений.
37. Технология моделирования в процессе разработки и принятия управленческих государственных решений.
38. Обеспечение экономической безопасности разрабатываемых управленческих государственных решений в органах власти.
39. Проблемы и их решение: модели и методы решений.
40. Решения в системе муниципального и государственного управления.
41. Прогнозирование, классификация основных методов прогнозирования, их характеристика.
42. Исследование системы целей муниципальной деятельности в процессе разработки управленческих государственных решений.
43. Анализ проблем учета риска при принятии управленческих решений в органах власти и управления.
44. Анализ проблем учета неопределенности при принятии управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
45. Формирование системы контроля качества реализации управленческих государственных решений.
46. Моделирование процесса принятия управленческих государственных решений на основе деловых игр.
47. Разработка эффективной системы контроля при реализации управленческих решений в органах власти и управления.
48. Стандарты серии ISO-9000 как основа повышения качества разработки управленческих решений в муниципальных органах власти.
49. Анализ влияния процессов самоорганизации на формирование управленческих решений.

50. Имитационное моделирование при выборе и обосновании управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.

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

52. Разработка управленческого решения при оценке эффективности инвестиционных проектов.

53. Типология управленческих решений в органах ГиМУ.

54. Условия и факторы качества управленческих государственных решений.

55. Обеспечение экономической эффективности разрабатываемых управленческих решений в органах власти.

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

57. Методы и модели разработки управленческих государственных решений.

Тесты для самоконтроля:

Тест 1

1) Расширенное определение теории принятия управленческого решения:

a) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.

b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.

c) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

d) Процесс мыслительной деятельности человека.

2) Узкое определение теории принятия управленческого решения:

a) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.

b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.

c) Процесс мыслительной деятельности человека.

d) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

3) Принятое управленческое решение влияет на:

a) Сотрудников организации.

b) На организацию в целом.

c) На внешнюю среду.

d) На лицо, принявшее это решение.

e) Все ответы верны.

4) Решение-это:

- a) Выбор альтернативы.
- b) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
- c) Выбор альтернативы руководителем.
- d) Процесс мыслительной деятельности человека.
- 5) Лицо, принимающее решение несет ответственность за:**
 - a) «Непродуманные» решения.
 - b) «Моральные» решения.
 - c) Решения, принятые в условиях неопределенности и риска.
 - d) За все принимаемые им решения.
- 6) Цель управленческого решения заключается в:**
 - a) Принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
 - b) Принятии верного управленческого решения.
 - c) Достижении поставленных перед организацией целей.
 - d) Удовлетворении потребностей сотрудников.
- 7) Лицо, принимающее решение:**
 - a) Должно обладать профессиональными знаниями и навыками.
 - b) Должно иметь высшее образование.
 - c) Быть хорошим психологом.
 - d) Быть ответственным человеком.
- 8) Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:**
 - a) Эффективность управленческого решения.
 - b) Качество управленческого решения.
 - c) Надежность управленческого решения.
 - d) Оптимальность управленческого решения.
- 9) Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:**
 - a) Только качественными показателями.
 - b) Только количественными показателями.
 - c) Как качественными так и количественными показателями.
 - d) Правильного ответа нет.
- 10) Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:**
 - a) Эффективность управленческого решения.
 - b) Качество управленческого решения.
 - c) Надежность управленческого решения.
 - d) Оптимальность управленческого решения.
- 11) Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:**
 - a) Факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения.

b) Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

c) Параметры качества управленческого решения.

d) Параметры эффективности управленческого решения.

12) Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:

a) Личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников.

b) Структуризация проблемы.

c) Внутрифирменные конфликты.

d) Функционирование системы ответственности.

13) Управленческое решение – это:

a) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.

b) Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

c) Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

d) Результат мыслительной деятельности человека.

14) В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:

a) В случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации.

b) В случае достижения поставленных перед организацией задач.

c) В случае удовлетворения потребностей организации.

d) В случае улучшения существующей ситуации.

e) Все ответы верны.

15) На чем основывается принятие управленческого решения:

a) Интуиция.

b) Суждение.

c) Рациональность.

d) Профессионализм.

e) Все ответы верны.

16) Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это:

a) Решение, основанное на суждении.

b) Интуитивное решение.

c) Рациональное решение.

d) Профессиональное решение.

17) Выбор, основанный на методах экономического анализа – это:

a) Решение, основанное на суждении.

b) Интуитивное решение.

c) Рациональное решение.

d) Профессиональное решение.

18) Решения, тщательно оцененные менеджером, рассмотрены все альтернативные варианты – это:

- a) Рискованные решения.
- b) Импульсивные решения.
- c) Осторожные решения.
- d) Профессиональное решение.

19) Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий:

- a) Осторожные решения.
- b) Рациональные решения.
- c) Запрограммированные решения.
- d) Незапрограммированные решения.

20) Решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами:

- a) Осторожные решения.
- b) Рациональные решения.
- c) Запрограммированные решения.
- d) Незапрограммированные решения.

21) От каких показателей зависит процесс разработки и принятия управленческого решения:

- a) Специфики деятельности организации.
- b) Организационной структурой.
- c) Внутренней культуры.
- d) Внешней среды.
- e) Все ответы верны.

22) При разработке управленческого решения поступает огромное количество качественной и количественной информации. Как это отразится на принятом управленческом решении:

- a) Повысит качество управленческого решения.
- b) Повысит надежность управленческого решения.
- c) Повысит эффективность управленческого решения.
- d) Помешает при принятии окончательного варианта управленческого решения.
- e) Приведет к принятию ошибочных управленческих решений.

23) Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации, для повышения эффективности принимаемого решения:

- a) Только руководитель организации.
- b) Специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация.

c) Любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации.

d) Элементы системы менеджмента.

24) Какова основная задача анализа управленческой ситуации:

a) Выявление истинной проблемы организации.

b) Выявление факторов, влияющих на развитие (изменение) управленческой ситуации.

c) Уточнение целей организации.

d) Выявление количественных данных.

25) Количественные методы при анализе ситуации применяются для:

a) Расчета эффективности решаемой задачи.

b) Выявляет изменения развития ситуации под воздействием факторов внешней среды.

c) Выявления динамика развития ситуации под воздействием тех или иных факторов.

d) Применения количественного подхода к разработке управленческого решения.

26) На каком этапе разработки управленческого решения прогнозируется развитие ситуации:

a) Диагностика ситуации.

b) Разработка прогноза развития ситуации.

c) Анализ ситуации.

d) Определение целей.

27) Какой из методов генерирования альтернативных вариантов управленческих решений основан на использовании опыта решения предшествующих аналогичных проблем:

a) Метод «мозговой атаки».

b) Метод аналогов.

c) Метод генерирования.

d) Метод «Делфи».

28) Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации способствует:

a) Принятию более эффективных решений.

b) Принятию более надежных решений.

c) Принятию своевременных решений.

d) Принятию качественных решений.

29) Какие действия выполняются на этапе экспертной оценки основных вариантов управляющих воздействий:

a) Формирование оценочной системы.

b) Глубокий анализ ранее отобранных альтернативных вариантов управляющих воздействий.

с) Определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития.

д) Формирование критериев оценки.

30) Каково преимущество использования коллективных экспертиз:

а) Разносторонняя оценка и аргументированность разрабатываемого управленческого решения.

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

с) Предоставление лицу, принимающему решение огромное количество альтернативных вариантов решений.

д) Детальный анализ ситуации.

е) Все ответы верны.

Тест 2

1. Систему от набора элементов отличает
А-состав элементов Б-иерархия элементов В-связи между элементами

2. Принцип эмерджентности для системы элементов означает
А-иерархия Б-целостность В-связность

3. Управление по отношению к регулированию является
А-частным случаем Б-независимым понятием В- общим понятием

4. Индуктивные методы исследований предполагают
А-выдвижение гипотез Б- сбор данных и их обработку В- определение терминов

5. Комплексный подход основан на учете факторов
А-внутренней среды Б-внешней среды В- внутренней и внешней среды

6. Интеграционный подход основан на объединении по
А-вертикали Б-горизонтали В-иерархии Г-все ответы верны

7. Иерархия элементов- это их расположение в порядке
А-следования Б- подчиненности В-значимости

8. При микро- представлении системы исследуются
А-связи между элементами Б- связи с внешней средой В- связи во времени

9. При макро- представлении системы исследуются

А-связи между элементами Б- связи с внешней средой В- связи во времени

10. При процессуальном представлении системы исследуются А-связи между элементами Б- связи с внешней средой В- связи во времени

11. Первым признаком организованности системы управления является

А-динамичность Б-детерминированность В-эмерджентность

12. Вторым признаком организованности системы управления является

А-динамичность Б-детерминированность В-эмерджентность

13. Статикой системы управления принято считать ее

А-план работы Б- структуру В- документооборот

14. Динамикой системы управления принято считать

А-план работы Б- структуру В- документооборот

15. К документации, регламентирующей работу системы управления не относят

А-устав Б-положение В- должностные инструкции

16. Наиболее эффективным источником сведений о предприятии является

А-анкета Б-отчет В-журнал

17. К функциональным зонам обследования организации не относятся

А- финансы Б- структура В- маркетинг

18. К качественным методам исследования систем управления относятся

А-экспертные методы Б-статистические методы В-аналитические методы

19. К количественным методам исследования систем управления относятся

А-экспертные методы Б-статистические методы В-метод Дельфи

20. Простейшим типом экспертных шкал является шкала

А-наименований Б-отношений В-интервалов

21. Рейтинги организаций являются примером использования экспертной шкалы

А-наименований Б-отношений В-интервалов

22. Количество уровней в дереве целей должно быть

А- не более 4 Б-не более 2 В- любым

25. Способность эксперта к творческому мышлению- это...

А- валидность Б-креативность В-вариативность

Тест 3

1. Чем фактическая стратегия отличается от плановой:

- а. Различий нет;
- б. Наличием адаптированной реакции на изменение условий;
- в. Сочетанием стратегии и тактики;
- г. Фактом её принятия и реализации.

2. Ситуационный анализ - это:

- а. Анализ сильных и слабых сторон деятельности организации; анализ благоприятных возможностей и угроз внешней предпринимательской среды.
- б. Анализ текущей деятельности организации; планирование исходя из текущей ситуации.

3. Добавьте недостающую базовую конкурентную стратегию. Стратегия лидерства по издержкам, Стратегия дифференциации, Стратегия фокусированного лидерства по издержкам.

- а. Стратегия дифференцированного лидерства;
- б. Стратегия фокусированной дифференциации;
- в. Стратегия фокусированного лидерства по ценам.

4. Стратегическое управление это:

- а. Подсистема менеджмента;
- б. Система менеджмента;
- в. Микросистема менеджмента.

5. Дифференциация это:

- а. Способность обеспечить покупателя уникальной или большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств и послепродажного обслуживания;

б. Способность обеспечить более низких издержек при производстве сравнимого товара;

в. Способность обеспечить покупателя уникальной или большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств и послепродажного обслуживания на конкретном сегменте рынка.

6. Стратегия - это:

а. Детальный план деятельности;

б. Цель деятельности организации на перспективу;

в. Генеральная линия действий по достижению перспективных целей организации.

7. Оборонительная стратегия является эффективной в следующих условиях:

а. Компания, занимающая лидирующее положение в отрасли, подвергается

атакам со стороны конкурентов;

б. Стабильная деловая среда;

в. В любых условиях;

г. Умеренные изменения.

8. «Дойные коровы» характеризуют стратегические единицы бизнеса (СЕБ), для которых необходимо:

а. Интенсивно инвестировать;

б. Быстро прекратить бизнес;

в. Направлять часть прибыли на развитие других СЕБ.

9. Стратегическая единица бизнеса - это:

а. Штабной отдел, где разрабатываются стратегические планы;

б. Подразделение компании, ориентированное на будущее;

в. Подразделение компании, занимающееся достаточно четко установленным бизнесом со своими стратегическими целями и задачами.

10. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции - это:

а. Контроль над организациями, находящимися между производителем и потребителями;

б. Контроль над поставщиками;

в. Контроль как над сбытовыми посредническими организациями, так и над поставщиками.

11. Матрица БКГ основана на оценке следующих параметров:

а. Привлекательность бизнеса;

б. Темп роста рынка;

в. Благоприятные возможности;

- г. Доля рынка;
- д. Угрозы.

12. Матрица Джeneral Электрик - Мак-Кинзи основана на оценке следующих параметров:

- а. Привлекательность отрасли;
- б. Благоприятные возможности;
- в. Сила позиции бизнеса в отрасли;
- г. Угрозы; сильные стороны организации.

13. Создание ресторана в крупном универсаме - это стратегия:

- а. Развития продукта;
- б. Концентрированного роста;
- в. «Снятия сливок»;
- г. Горизонтальной диверсификации;
- д. Вертикальной интеграции.

14. Развитие сети бензоколонок корпорации, занимающейся добычей нефти, и переработкой, это пример стратегии:

- а. Развития продукта;
- б. Концентрированного роста;
- в. Вертикальной интеграции;
- г. Горизонтальной диверсификации;
- д. «Сбора урожая».

15. SWOT - анализ основан на оценке следующих групп параметров:

- а. Привлекательность отрасли; положение СЕБ;
- б. Сильные стороны организации;
- в. Слабые стороны организации;
- г. Благоприятные возможности; сильные стороны конкурентов;
- д. Угрозы.

16. «Миссия компании X заключается в стремлении стать мировым лидером в области производства своей продукции». Является ли это заявление миссией компании X?

- а. Да;
- б. Нет.

17. В каком виде конкурентной борьбы участвуют производители легковых автомобилей:

- а. Чистая монополия;
- б. Чистая олигополия;
- в. Чистая конкуренция;
- г. Монополистическая конкуренция;
- д. Дифференцированная олигополия.

18. Выход на мировые рынки лучше всего осуществлять на стадии:

- а. Возникновения спроса;
- б. Развития спроса;
- в. Падения спроса;
- г. На любой стадии жизненного цикла.

19. Смысл стратегического планирования заключается в следующем:

- а. Разработка конкретных способов выживания бизнеса в изменяющихся условиях; выявление путей лучшего использования внутреннего потенциала организации;
- б. Долгосрочное планирование; экстраполяция прошлых тенденций на будущее.

20. Какой целевой показатель Вы выберете в качестве основного для оценки эффективности деятельности бюджетной образовательной организации:

- а. Прибыль;
- б. Численность обучающихся;
- в. Объем дополнительных платных услуг;
- г. Качество обучения.

Тест 4

1. Система управления – это:

- г. механизм принятия решений, определяющих направление управленческой деятельности;
- д. технология объединения взаимосвязанных структурных элементов в пространстве и во времени;
- е. система, созданная для сбора, анализа и переработки информации с целью получения максимального конечного результата при определенных ограничениях.

2. Системный анализ - это:

- г. конструктивное направление исследования процессов управления;
- д. совокупность методов и моделей, направленных на решение

задач исследования организации;

- е. методы и формы изучения задач системы управления.

3. Направление методов научного познания и практической деятельности, в основе которого лежит исследование любого объекта как сложной целостной кибернетической социально-экономической системы:

- г. системный подход;
- д. функциональный подход;
- е. комплексный подход.

4. взаимоотношения между сотрудниками аппарата управления, а также между подразделениями, расположенными на разных уровнях системы управления - это:

- г. объект исследования;
- д. предмет исследования;
- е. субъект исследования.

5. Организационный раздел плана исследования включает в себя:

- г. цели, задачи, предмет и объект исследования;
- д. выбора метода проведения исследований, сбора и обработки данных, анализ полученных результатов, способы их оформления;
- е. план проведения исследований, формирование команды исполнителей, распределение трудовых и финансовых ресурсов.

6. Критический путь сетевой модели — это:

- в. полный путь наибольшей продолжительности, дающий наименьшее время выполнения всего комплекса работ;
- г. полный путь наименьшей продолжительности, дающий наибольшее время выполнения всего комплекса работ.

7. схема принятия решений конкретных подразделений организации, в которой фиксируются уровни руководства, схемы действующих процедур принятия решений составляется на:

- г. втором этапе процесса проектирования исследования систем управления;
- д. четвертом этапе процесса проектирования исследования систем управления;
- е. шестом этапе процесса проектирования исследования систем управления.

8. С точки зрения организации проведения исследования можно выделить следующие формы:

- г. индивидуальные и коллективные исследования;

- д. однократные и многократные;
- е. казуальные и детерминированные.

9. методы, основанные на выявлении и обобщении мнений опытных специалистов-экспертов включают в себя:

- д. метод «мозговой атаки»;
- е. топология;
- ж. метод типа «Дельфи»;
- з. ситуационное моделирование.

10. Модель системы состоит из следующих элементов:

- з. канал;
- и. вход;
- к. приемник;
- л. выход;
- м. передатчик;
- н. обратная связь;
- о. информационная среда.

11. Система обладает следующими свойствами:

- д. синергичность;
- е. гибкость;
- ж. эмерджентность;
- з. транзитивность.

12. Принципиальная несводимость свойств системы к сумме свойств составляющих её компонентов - это:

- г. интегративность
- д. эквифинальность
- е. неаддитивность

13. система, являющаяся частью другой системы и способная выполнять относительно независимые функции, имеющая подцели, направленные на достижение общей цели системы:

- г. подсистема;
- д. надсистема;
- е. квазисистема.

14. Представление характеризует систему как единое целое, находящееся в «системном окружении»:

- г. микроскопическое
- д. макроскопическое
- е. мезоскопическое

15. Требования, предъявляемые к системам управления, по которым можно судить о степени их организованности, включают в себя:

- ж. динамичность системы;
- з. адаптивность системы;
- и. альтернативность путей функционирования и развития;
- к. взаимодействие и взаимозависимость системы и внешней среды;
- л. интегративность системы;
- м. наличие в системе каналов обратной связи.

11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Материально-техническое обеспечение дисциплины «Методы принятия управленческих решений» включает в себя следующие средства:

- мультимедийный проектор;
- средства аудиовоспроизведения;
- телевизор;
- видеомэгнитофон;
- DVD – проигрыватель;
- книжный фонд библиотеки;
- компьютерный класс.

12. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Рекомендуемая литература ко всем темам:

Основная литература:

1. Пужаев А. В. Управленческие решения: учебное пособие/А. В. Пужаев. - М.: КНОРУС, 2012. - 192 с.
2. Соловьев А.И. Принятие и исполнение государственных решений: Учеб.пособие для студентов вузов/ А.И.Соловьев.-М.:ЗАО Издательство” Аспект Пресс”,2014.-494с.
3. Марков А. А. Связи с общественностью в органах власти: учебник/ А. А. Марков. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 190 с.

Дополнительная литература:

1. Литвак Б. Г. Управленческие решения. Практикум: учебное пособие / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - 448 с.
2. Фирсова И. А. Управленческие решения: учебник/ И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова. - М.: Юрайт, 2012. - 399 с. –
3. Бусов В. И. Управленческие решения: учебник/ В. И. Бусов. - М.: Юрайт, 2013. - 254 с.
4. Просветов Г. И. Управленческие решения: Задачи и решения: учебно-практическое пособие/ Г. И. Просветов. - М.: Альфа-Пресс, 2009. - 320 с.
5. Лукичева Л. И. Управленческие решения: учебник/ Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2006. - 383 с.:
6. Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник/ Р. А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 344 с.
7. Юрченко Т. И. Управленческие решения. Ч. 1: учебное пособие/ Т. И. Юрченко, О. В. Петрова; ГУУ. - М., 2003. - 93 с.
8. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник/ Н. Л. Карданская. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 439 с
9. Батурин В. К. Общая теория управления: учебное пособие/ В. К. Батурин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 487 с.
10. Гапоненко А. Л. Теория управления: учебник/ А. Л. Гапоненко. - М.: Юрайт, 2014. - 342 с.
11. Игнатов В. Г. Теория управления: курс лекций/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - М.: ИКЦ МарТ, 2006. - 464 с. - (Учебный курс).
12. Теория управления: учебник/ под общ. ред. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухина. - М.: Изд-во РАГС, 2010. - 560 с.
13. Игнатов В. Г. Теория управления: Учебное пособие/ В. Г. Игнатов, Л. Н. Албастова. - Ростов-на-Дону: ИЦ МарТ; Феникс, 2010. - 478 с.

14. Коробко В. И. Теория управления: учебное пособие/ В. И. Коробко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 383 с.
15. Лукичева Л. И. Управленческие решения: учебник/ Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. - М.: Омега-Л, 2009. - 383 с.:
16. Добрынина Г. А. Управленческие решения: учебное пособие/ Г. А. Добрынина. - Томск: Изд-во ТГПУ, 2008. - 64 с.
17. Дафт Р. Л. Теория организации: учебник/ Р. Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 736 с.
18. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник/ Б. З. Мильнер. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 864 с.
19. Смирнов Э. А. Теория организации: учебное пособие/ Э. А. Смирнов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 248 с.
20. Подлесных В. И. Теория организации: учебное пособие/ В. И. Подлесных, Н. В. Кузнецов, О. Г. Тихомирова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 304 с.
21. Кузнецов Ю. В. Теория организации: учебник/ Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. - М.: Юрайт, 2012. - 365 с.
22. Латфуллин Г. Р. Теория организации: учебник/ Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. - М.: Юрайт, 2013. - 448 с.
23. Иванова Т. Ю. Теория организации: учебник/ Т. Ю. Иванова. - М.: КНОРУС, 2012. - 432 с.

Электронные источники:

1. <http://www.infoteka.economicus.ru> – образовательные электронные ресурсы, относящиеся к различным экономическим дисциплинам.
2. <http://www.glossary.ru> – справочная информация.
3. <http://www.cfin.ru> – корпоративный менеджмент.
4. <http://www.consulting.ru> – новости финансовых организаций.
5. <http://www.minfin.ru> – министерство финансов РФ.
6. <http://www.expert.ru> – журнал Эксперт.
7. <http://www.bookhere.ru> – каталог электронных книг.

Примеры и образцы различных форм и видов образовательных технологий

1. Деловая игра «Я – руководитель»

Характеристика проблемной ситуации. Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придания ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

Характеристика отдела. Отдел занимает комнату площадью 120 м², имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее юг среднеспециальное образование; пять человек со средне специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один – полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

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

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П., который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и

как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно, и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

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

Задание 1.

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком.

Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

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

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

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

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

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

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

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

Задание 2.

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада работы, заведенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку — не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями — 10 мин.

Задание 3.

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

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

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

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

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

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

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

6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.

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

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

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

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

Время на подготовку — не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях — 10 мин.

Критериями оценки команд (претендентов) являются:

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

13. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Подготовка к лекциям

Главное в период подготовки к лекционным занятиям - научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы.

В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9-10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3-4 часа.

Самостоятельная работа на лекции

Слушание и запись лекций - сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом.

Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п.

Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура занятия В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы практическое занятие может состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме - дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.

5. Подведение итогов занятия.

Первая часть - обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут.

Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Примерная продолжительность — 20-25 минут.

После докладов следует их обсуждение - дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность - до 15-20 минут.

Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность - 15-20 минут.

Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме практического или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Подготовка презентации и доклада

Для подготовки презентации рекомендуется использовать: PowerPoint, MS Word, Acrobat Reader. Самая простая программа для создания презентаций - Microsoft PowerPoint.

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию. Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться.
2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).
3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.
4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.
5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.
6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).
7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. **Иллюстрация** - представление реально существующего зрительного ряда. **Образы** - в отличие от иллюстраций - метафора. Их назначение - вызвать эмоцию и создать отношение к ней, воздействовать на аудиторию. С помощью хорошо продуманных и представляемых образов, информация может надолго остаться в памяти человека. **Диаграмма** - визуализация количественных и качественных связей. Их используют для убедительной демонстрации данных, для пространственного мышления в дополнение к логическому. **Таблица** - конкретный, наглядный и точный показ данных. Ее основное назначение - структурировать информацию, что порой облегчает восприятие данных аудиторией.

Практические советы по подготовке презентации

- готовьте отдельно: печатный текст + слайды + раздаточный материал;
- слайды - визуальная подача информации, которая должна содержать минимум текста, максимум изображений, несущих смысловую нагрузку, выглядеть наглядно и просто;
- текстовое содержание презентации - устная речь или чтение, которая должна включать аргументы, факты, доказательства и эмоции;
- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего; план сообщения; краткие выводы из всего сказанного; список использованных источников;
- раздаточный материал - должен обеспечивать ту же глубину и охват, что и живое выступление: люди больше доверяют тому, что они могут унести с собой, чем исчезающим изображениям, слова и слайды забываются, а раздаточный материал остается постоянным осязаемым

напоминанием; раздаточный материал важно раздавать в конце презентации; раздаточный материалы должны отличаться от слайдов, должны быть более информативными.

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям вуза и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными.

Работа студента над докладом-презентацией включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчики должны знать и уметь: сообщать новую информацию; использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего практического занятия; дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы; четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут); иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

Структура выступления

Вступление помогает обеспечить успех выступления по любой тематике. Вступление должно содержать: название, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, живую интересную форму изложения, акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части - представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудио-визуальных и визуальных материалов.

Заключение - ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

Подготовка реферата

Реферат - письменный доклад по определенной теме, в котором собрана информация из одного или нескольких источников. Рефераты пишутся обычно стандартным языком, с использованием типологизированных речевых оборотов вроде: «важное значение имеет», «уделяется особое внимание», «поднимается вопрос», «делаем следующие выводы», «исследуемая проблема», «освещаемый вопрос» и т.п.

К языковым и стилистическим особенностям рефератов относятся слова и обороты речи, носящие обобщающий характер, словесные клише.

У рефератов особая логичность подачи материала и изъяснения мысли, определенная объективность изложения материала.

Реферат не копирует дословно содержание первоисточника, а представляет собой новый вторичный текст, создаваемый в результате систематизации и обобщения материала первоисточника, его аналитико-синтетической переработки.

Будучи вторичным текстом, реферат составляется в соответствии со всеми требованиями, предъявляемыми к связанному высказыванию: так ему присущи следующие категории: оптимальное соотношение и завершенность (смысловая и жанрово-композиционная). Для реферата отбирается информация, объективно-ценная для всех читающих, а не только для одного автора. Автор реферата не может пользоваться только ему понятными значками, пометами, сокращениями.

Работа, проводимая автором для подготовки реферата должна обязательно включать самостоятельное мини-исследование, осуществляемое студентом на материале или художественных текстов по литературе, или архивных первоисточников по истории и т.п.

Организация и описание исследования представляет собой очень сложный вид интеллектуальной деятельности, требующий культуры научного мышления, знания методики проведения исследования, навыков оформления научного труда и т.д. Мини-исследование раскрывается в реферате после глубокого, полного обзора научной литературы по проблеме исследования.

В зависимости от количества реферируемых источников выделяют следующие виды рефератов:

- **монографические** - рефераты, написанные на основе одного источника;
- **обзорные** - рефераты, созданные на основе нескольких исходных текстов, объединенных общей темой и сходными проблемами исследования.

Структура реферата

1. Титульный лист
2. Оглавление
3. Введение
4. Основная часть
5. Заключение
6. Список использованной литературы
7. Приложения

Подготовка эссе

Эссе - вид самостоятельной исследовательской работы студентов, с целью углубления и закрепления теоретических знаний и освоения практических навыков. Цель эссе состоит в развитии самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

В зависимости от темы формы эссе могут быть различными. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и подробный разбор проблемной ситуации с развернутыми мнениями, подбором и детальным анализом примеров, иллюстрирующих проблему и т.п.

В процессе выполнения эссе студенту предстоит выполнить следующие виды работ: составить план эссе; отобрать источники, собрать и проанализировать информацию по проблеме; систематизировать и проанализировать собранную информацию по проблеме; представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

Эссе выполняется студентом под руководством преподавателя кафедры самостоятельно. Тему эссе студент выбирает из предлагаемого примерного перечня и для каждого студента она должна быть индивидуальной (темы в одной группе совпадать не могут).

Структура эссе

1. Титульный лист.
2. План.
3. Введение с обоснованием выбора темы.
4. Текстовое изложение материала (основная часть).
5. Заключение с выводами по всей работе.
6. Список использованной литературы.

Титульный лист является первой страницей и заполняется по строго определенным правилам.

Введение (вводная часть) - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который Вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы:

1. Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?
2. Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?
3. Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?
4. Могу ли я разделить тему на несколько составных частей?

Таким образом, в вводной части автор определяет проблему и показывает умение выявлять причинно-следственные связи, отражая их в методологии решения поставленной проблемы через систему целей, задач и т.д.

Текстовое изложение материала (основная часть) - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет

главную трудность при его написании. Поэтому большое значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется выстраивание аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные и строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. В качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы там, где это необходимо. Традиционно в научном познании анализ может проводиться с использованием следующих категорий: причина - следствие, общее - особенное, форма - содержание, часть - целое, постоянство - изменчивость.

В процессе построения эссе надо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим или иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя разделы содержанием аргументации (а это должно найти отражение в подзаголовках), в пределах параграфа необходимо ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

Хорошо проверенный способ построения любого эссе - использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается сделать и ответить на вопрос, хорош ли замысел. При этом последовательность подзаголовков свидетельствует также о наличии или отсутствии логики в освещении темы эссе.

Таким образом, основная часть - рассуждение и аргументация, в этой части необходимо представить релевантные теме концепции, суждения и точки зрения, привести основные аргументы "за" и "против" них, сформулировать свою позицию и аргументировать ее.

Заключение (заключительная часть) - обобщения и аргументированные выводы по теме эссе с указанием области ее применения и т.д. Оно подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Таким образом, в заключительной части эссе должны быть сформулированы выводы и определено их приложение к практической области деятельности.

Список использованной литературы составляет одну из частей работы, отражающей самостоятельную творческую работу автора и позволяющей судить о степени фундаментальности данной работы. При составлении списка литературы в перечень включаются только те источники, которые действительно были использованы при подготовке эссе. Список использованной литературы составляется строго в алфавитном порядке в следующей последовательности: законы РФ и другие официальные материалы (указы, постановления, решения

министерств и ведомств); печатные работы (книги, монографии, сборники); периодика; Интернет- сайты. По возможности список должен содержать современную литературу по теме. Общее оформление списка использованной литературы для эссе аналогично оформлению списка использованной литературы для реферата.

Приложения могут включать иллюстративный материал (схемы, диаграммы, рисунки, таблицы и др.). При этом приложения являются продолжением самой работы, т.е. на них продолжается сквозная нумерация, но в общем объеме эссе они не учитываются.