

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Набережночелнинский институт (филиал)  
Экономическое отделение



Утверждаю

Первый заместитель директора  
НЧИ КФУ Симонова Л. А.



\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

*подписано электронно-цифровой подписью*

## Программа дисциплины

Принятие и исполнение государственных решений Б1.В.ОД.7

Направление подготовки: 38.03.04 - Государственное и муниципальное управление

Профиль подготовки: Государственная и муниципальная служба

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2017

**Автор(ы):** Галиуллина Г.Ф.

**Рецензент(ы):** Махмутов И.И.

### **СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Макаров А. Н.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_ от "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Учебно-методическая комиссия Высшей школы экономики и права (Экономическое отделение)  
(Набережночелнинский институт (филиал)):

Протокол заседания УМК No \_\_\_ от "\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Набережные Челны  
2019

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
  - 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)
  - 4.2. Содержание дисциплины
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
  - 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения
  - 6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания
  - 6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
  - 6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
  - 7.1. Основная литература
  - 7.2. Дополнительная литература
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) с 01.03.2019 Галиуллина Г.Ф. (Кафедра экономической теории и экономической политики, Экономическое отделение), gulia-fag@yandex.ru

### 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Выпускник, освоивший дисциплину, должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ПК-1	умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения
ПК-16	способностью осуществлять технологическое обеспечение служебной деятельности специалистов (по категориям и группам должностей государственной гражданской службы и муниципальной службы)
ПК-19	способностью эффективно участвовать в групповой работе на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды
ПК-21	умением определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры
ПК-24	владением технологиями, приемами, обеспечивающими оказание государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам
ПК-25	умением организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов
ПК-27	способностью участвовать в разработке и реализации проектов в области государственного и муниципального управления

Выпускник, освоивший дисциплину:

Должен знать:

- понятия и методологические основы принятия управленческого решения;
- механизм принятия решений в системе государственного управления;
- виды государственных решений и методы их принятия;
- принципы целеполагания;
- виды и методы планирования;
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации.

Должен 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.

Должен владеть:

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
- методами прогнозирования и планирования в сфере принятия и исполнения государственных решений;
- навыками оценки экономических и социальных условий осуществления государственных решений.

Должен демонстрировать способность и готовность:

самостоятельно находить и анализировать необходимую информацию, корректно формулировать научные проблемы, проводить исследования с использованием всего спектра необходимых методов, осмысливать и интерпретировать полученные результаты.

## 2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел "Б1.В.ОД.7 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление (Государственная и муниципальная служба)" и относится к обязательным дисциплинам. Осваивается на 3 курсе в 5, 6 семестрах.

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 12 зачетных(ые) единиц(ы) на 432 часа(ов).

Контактная работа - 126 часа(ов), в том числе лекции - 54 часа(ов), практические занятия - 72 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 234 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 72 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: экзамен в 5 семестре; экзамен в 6 семестре.

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

### 4.1 Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Понятие и методологические основы принятия управленческого решения. Механизм принятия решений в системе государственного управления.	5	4	4	0	16
2.	Тема 2. Теории принятия государственных решений.	5	4	4	0	16
3.	Тема 3. Особенности государства как субъекта принятия решений. Субъекты и объекты государственного управления.	5	4	4	0	16
4.	Тема 4. Принятие государственных решений как функционально-поведенческий комплекс.	5	4	4	0	16
5.	Тема 5. Лидерская подсистема в принятии государственных решений.	5	4	4	0	16
6.	Тема 6. Информационно-аналитическое обеспечение принятия государственных решений.	5	4	4	0	16

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
7.	Тема 7. Этапизация как процедура рационализации принятия государственных решений.	5	4	4	0	16
8.	Тема 8. Подготовительный этап принятия государственных решений. Этап выработки целей.	5	4	4	0	16
9.	Тема 9. Этап реализации целей и завершающий этап.	5	4	4	0	16
10.	Тема 10. Прогнозирование в принятии государственных решений. Формы и методы прогнозирования. Планирование в принятии государственных решений.	6	4	8	0	18
11.	Тема 11. Программирование в принятии государственных решений.	6	4	8	0	18
12.	Тема 12. Организация исполнения государственно-управленческих решений. Контроль за исполнением управленческих решений.	6	4	8	0	18
13.	Тема 13. Показатели эффективности и результативности деятельности органов власти. Модели эффективности.	6	4	8	0	18
14.	Тема 14. Принятие государственных решений в условиях неопределённости и риска.	6	2	4	0	18
	Итого		54	72	0	234

#### 4.2 Содержание дисциплины

##### Тема 1. Понятие и методологические основы принятия управленческого решения. Механизм принятия решений в системе государственного управления.

Разработка эффективных управленческих решений - необходимое условие обеспечения эффективного функционирования организации, формирования рациональных организационных структур, проведения правильной кадровой политики, регулирования социальнопсихологических отношений в организации, создания положительного имиджа.

В общем виде управленческое решение определяет программу деятельности коллектива по эффективному разрешению сложившейся проблемы на основе знаний объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее состоянии.

Управленческое решение - это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента. Импульсом управленческого решения является необходимость снижения остроты или полного снятия проблемы, т.е. приближение в будущем действительных параметров объекта к желаемым (прогнозируемым).

Для решения проблемы необходимо ответить на следующие вопросы:

- для чего делать (реализация идеи, решение проблемы);
- что делать (какие новые запросы потребителей необходимо удовлетворять, либо на каком качественном уровне необходимо удовлетворять старые потребности);
- как делать (по какой технологии);
- с какими затратами;
- в каком количестве;
- в какие сроки;
- где (место, производственные помещения, персонал);

- кому поставлять и по какой цене;
- что это дает инвестору и обществу в целом?

Управленческое решение - это выбор альтернативы,

осуществляемый лицом принимающим решение, в рамках его должностных полномочий и компетенций, направленный на достижение целей организации.

Принятие решений представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Данный процесс включает много разных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации.

Технологическое содержание решений проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для разработки и реализации решений.

Социальное содержание управленческих решений заложено в механизме государственного управления, которое подразумевает что все принятые решения направлены на улучшение социальной среды в государстве.

Различают индивидуальную, групповую, организационную и межорганизационную формы принятия решений.

Индивидуальная (единоличная) форма принятия решения характерна тем, что руководитель лично организует и проводит все этапы разработки решения от начала до конца, хотя на практике руководитель, ответственный за принятие решений, всегда работает с помощью своих заместителей, подчиненных специалистов и привлекаемых экспертов. Более того, каждый работник тоже может принимать частные индивидуальные решения.

Групповая форма принятия решений предполагает осуществление процесса принятия решения лицами, взаимодействующими друг с другом по организационно установленным и формализованным процедурам. Для решения тех или иных проблем руководитель использует уже существующие группы или формирует новые.

Организационная форма сложнее групповой, что объясняется увеличением числа действующих в этом процессе лиц и групп, различием, а иногда и противоречием, интересов и стоящих задач, сложностью структуры и взаимосвязей внутри организации, более высокой степенью риска и неопределенностью результатов. В итоге окончательное решение, принимаемое руководителем, находится как бы в верхней части "дерева решений", принятых отдельными лицами, группами, подразделениями.

Межорганизационная форма принятия решений требует скоординированного взаимодействия между различными организациями при условии совместного целеполагания, урегулирования конфликтов, рационального распределения дефицитных ресурсов, учета различных факторов и последствий.

## Тема 2. Теории принятия государственных решений.

Специфика принятия государственных решений обусловлена соединением подсистем власти и государственного управления. При этом государственное управление представляет собой ближайшее окружение механизма принятия решений и от его характера зависит направленность действий по выдвиганию и реализации целей.

Процесс принятия государственных решений рассматривается в науке двояко: либо как отдельный акт, момент выбора целей, определения оптимальной альтернативы; либо устойчивое взаимодействие, процесс, в основных своих параметрах совпадающий с процессом государственного управления как таковым. При этом в любом случае принятие решений будет рассматриваться как эпицентр процесса государственного управления, концентрирующий в процессе целеполагания все усилия руководителей государственных органов, функции структур и институтов, их ресурсы и возможности.

Независимо от специфики подхода и трактовки процессуальных свойств принятия государственных решений, в формате целеполагания все предлагаемые идеи и подходы в конечном счете так или иначе интерпретируют два теоретико-методологических подхода. Приверженцы этих направлений придерживаются двух различных философских представлений, в равной мере выражающих их отношение как к возможностям человека влиять или управлять внешними по отношению к себе процессами, так и к природе общества и государства. В конечном счете эти воззрения можно обозначить как методологические основания нормативной (прескриптивной) и поведенческой (дескриптивной) теорий.

Однако, среди всей совокупности подходов к государственному управлению можно выделить наиболее значимые, среди которых: Теория ограниченной рациональности и инкременталистская теория. Современные теории государственного управления: сетевая теория, теория электронного правительства, теория государственного менеджмента.

Г. Саймон формулируя свою теорию "ограниченной рациональности" познавательные механизмы выступают способом такой интерпретации управленческой ситуации, которая позволяет эффективно осуществлять управленческие действия.

Данный способ решения управленческих задач предполагает выбор вариантов действий, дающий субъекту возможность достаточно адекватно оценить проблему, прогнозировать ее решение и получить вполне предсказуемые результаты.

Ч. Линдблом в своей "инкременталистской" модели исходил из предположения, что главное, что движет управляющим субъектом и помогает ему решать поставленные цели - это его интересы.



Рациональность же в данном случае проявляется в инкрементальной, пошаговой тактике последовательного продвижения к поставленной цели, позволяющей минимизировать возможные потери от принятого решения. Однако применительно к сложным комплексным проблемам рациональный способ мало применим или вообще неприменим.

В реальной действительности, на практике чаще складывается комплексный подход, что объясняется тем что государственные органы решают самые разнородные задачи: от выработки политического курса до реагирования на обращение частного лица (например, за разрешением на строительство дачи). По этой причине в их деятельности используются не только методики качественного описания ситуации, но и средства количественного анализа (особенно применительно к изучению отдельных, прежде всего структурированных фаз и состояний процесса принятия решений).

Сетевая теория.

Сетевая организация принятия решений ставит эффективность выработки и реализации целей в зависимости от характера сетевых сообществ. К последним сегодня относят:

- политические сообщества,
- профессиональные сети,
- межуправленческие сети,
- сети производителей,
- проблемные сети.

Теория электронного правительства

Основной управленческий смысл данной теории состоит, с одной стороны, в переориентации органов государственного управления на использование новых информационно-коммуникативных технологий, а, с другой, свидетельствует о трансформации государства как особого института и его качественной трансформации в качестве органа управления.

### **Тема 3. Особенности государства как субъекта принятия решений. Субъекты и объекты государственного управления.**

Главной целью государства как политического центра принятия решений является сохранение власти правящего режима, независимости и территориальной целостности страны.

Его институты относятся к гражданам государства как к подвластным, в результате чего в основу отношений с ними закладываются идеологические подходы и приоритеты, отражающие в конечном счете направленность использования высшей политической власти. Утверждая данную управленческую ориентацию, государственные структуры осуществляют анализ общественных проблем и соответствующую постановку задач прежде всего на основе внеэкономических критериев, оценивая хозяйственные и даже международные проблемы по преимуществу в координатах политического выбора, и тем самым сохраняя у власти определенную элитарную группу. Преследуя эти цели, власти могут отклоняться от законодательных норм и пренебрегать интересами всего населения.

Такое положение постоянно сталкивает ценности политической целесообразности с критериями, которыми должна руководствоваться государственная администрация, а именно: критериями экономической эффективности, социальной справедливости, рационального расходования ресурсов, конституционности и т.д. Поэтому зависимость государственной администрации от политических центров в ряде случаев может серьезно ограничивать рациональность принимаемых государственными структурами решений.

В силу необходимости решения этих основополагающих для себя задач институты политического управления и принятия решений зачастую усиливают нерациональный характер постановки общегосударственных целей. Такое положение связано и с наличием особой ответственности элиты перед общественным мнением, которое сориентировано не столько на действительное понимание решаемых проблем, сколько на приемлемое для себя разъяснение действий руководства. А политическое влияние общественности, как известно, может побуждать власти к совершенно непредсказуемым действиям.

При всем своем властном могуществе государство делит политическое влияние с влиянием множественных, иногда даже доминирующих авторитетных центров политического воздействия на процесс принятия государственных решений.

Иными словами, политический облик государства как субъекта принятия решений характеризует его в качестве особой подсистемы, формирующей широкие, идеологические цели общественного развития и руководящей всей системой государственного управления. Его управленческие возможности ограничиваются воздействием иных центров политического влияния, а также сложившимися в обществе морально-этическими традициями и обычаями, судебной властью, воздействием структур общественного мнения.

Субъекты государственного управления - это органы государственной власти, наделенные полномочиями осуществлять власть и непосредственное управление общественными процессами.

Любое воздействие субъекта предполагает появление на него определенной реакции объекта, изменение формы его поведения. Воздействие субъекта на объект порождает обратную связь, которая может носить активный или пассивный характер. От объекта поступает информация о результате воздействия. Оперативность обработки информации, оценка ее достоверности и ее анализ позволяют определить изменения в поведении субъекта и сделать вывод. Эти изменения могут соответствовать воле управляющего субъекта и цели его воздействия - реакция согласия, подчинения (своевременная подача декларации о доходах, оплата коммунальных услуг), но может и не соответствовать - несогласие, протест, неповиновение (митинг, демонстрация). В последнем случае прямая связь меняет свой характер, приобретая форму принуждения, насилия (подавление демонстрации, режим военной диктатуры). В любом случае управляющему субъекту приходится принимать решение, которое изменяет первоначальные прямые и обратные связи.

Обратная связь и характер реакции объекта имеет большое значение для определения качества управления и его совершенствования.

#### **Тема 4. Принятие государственных решений как функционально-поведенческий комплекс.**

В принципе идея, что государство состоит из различного рода подсистем, "множества больших и малых частей", принадлежит к разряду общепринятых. Например, ряд западных специалистов полагает, что данный институт, как минимум, включает в себя пять подсистем, которые обладают особым статусом и содержанием. Эти ученые относят к ним:

- 1) реализацию особых, связанных с его полномочиями мер;
- 2) поддержание и оперирование общеколлективными ценностями;
- 3) сохранение истории развития государства;
- 4) наличие организационных структур;
- 5) наличие властных структур.

Понятно, однако, что существуют и другие способы внутренней дифференциации государства, в том числе и связанные с целеполаганием, т.е. с особым измерением активности данного института. Такой подход тем более оправдан, что формат принятия решений связывает воедино активность не всех, а только определенных государственных структур, которые - независимо от своего формального статуса - обладают функциональной полезностью для выработки и достижения целей.

Учитывая сложносоставной характер принятия государственных решений, этот процесс можно интерпретировать как функционально-поведенческий комплекс, разноуровневые механизмы которого направлены на преобразование общественных интересов в определенные показатели деятельности органов государственной власти и управления, а публичные и латентные (скрытые) структуры допускают наличие ненормативно заданных форм выработки и реализации целей.

Функционал этого комплекса определяется его специфическими связями с политической системой, правящим режимом, системой государственного управления. В конечном счете функционирование этого комплекса демонстрирует фактический уровень государственного управления развитием общества, обладание им относительно автономной логикой в рамках государства как общественного института.

Связывая воедино различные формы правовой, административной, политической, экономической и иных доступных властям средств и методов принятия решений, этот комплекс обладает гиперкомплексным и интегративным характером. С точки зрения своего строения он представляет собой симбиоз иерархических и сетевых структур, различных форм организации и самоорганизации, обуславливающих сочетание методов силового принуждения и мягкой власти (softpower).

Сложное строение этого функционально-поведенческий комплекса показывает, что в его рамках используются как универсальные (общеуправленческие, менеджеральные), так и специфические (собственно госуправленческие) практики и механизмы. Это отражает тот факт, что при выборе и формулировке целей в принятии решений сочетаются рациональные подходы и критерии политической целесообразности, нередко обрушивающие разумные доводы при урегулировании конфликтов и понимании перспектив развития общества. Так что в государстве часть действий по производству решений всегда рациональна, а часть является плодом компромиссов, основанных на договорных и политизированных позициях.

Внутреннее богатство подходов государства к различным проблемам отражает в действиях ЛПР наличие индивидуальной, групповой и общесоциальной логики. Тем самым кооперативный характер государственных решений может быть обусловлен и стратегиями крупных игроков, и представлениями о будущем лидеров, и самообязывающими (self-enforcing) обязательствами членов латентных коалиций и многими другими причинами.

Тем не менее при всех вариантах принятие государственных решений всегда задает меру и границы участия в решении вопросов специалистов и непрофессионалов. Это налагает известные пределы на полномочия гражданских структур. В результате механизмы принятия государственных решений распределяют выгоды и издержки системы управления на различные слои населения (например, "непопулярные решения" увеличивают издержки для правительства, а коррупционные решения - для граждан).

Фактическая востребованность в применении различных технологий принятия решений, ведущих к результативному решению проблем, свидетельствует об открытости данного комплекса.

#### **Тема 5. Лидерская подсистема в принятии государственных решений.**



Центральное место в функционально-поведенческом комплексе принятия государственных решений занимает лидерская подсистема, выступающая в качестве эпицентра целеполагания, своеобразного метаинститута, объединяющего регулятивные возможности высших административных и политических структур в государстве. Не случайно известные ученые Д. Палумбо и С. Майнард-Муди прямо пишут, что теория лидерства непосредственно входит в теорию принятия решений, помогая понять, "что происходит в реальном мире и при реальных обстоятельствах".

В центре этой лидерской подсистемы находится лидер (группа лидеров), обладающий определенными чертами и функциями, выполняемыми им в процессе выработки и реализации решений. Однако такая подсистема не тождественна лидерству как политическому институту и представляет собой политико-административное образование, формирующееся вокруг высших руководителей государства. Эта подсистема направлена на выполнение особых задач и обладает соответствующим строением и характером влияния на формирование государственной политики. В технологическом плане она представляет собой механизм выработки и имплементации решений, компенсирующий слабости публичного характера формирования государственной политики.

К основным функциям лидерской подсистемы относятся:

- сочетание частных и корпоративных позиций элитарных слоев и коалиций с интересами общества, сохранение баланса сил, ориентированного на стабильное развитие общества;
- обеспечение единства правящего класса, снижение рисков внутри элитарных расколов и координация межсекторальных (межотраслевых, межрегиональных) договоренностей в высших политических кругах;
- выработка базовых ценностей и принципов государственной политики, ее основных направлений и стратегий, осуществление форм контроля за реализацией госаппаратом поставленных целей;
- соединение возможностей административного, репутационного и публичного капиталов правящего режима при принятии решений, организация мобилизационной поддержки населением правящего режима;
- соединение публичных и латентных потоков взаимодействий основных государственных и гражданских субъектов;
- формирование и воспроизводство особых элитарных структур (ближнего и дальнего окружения), сопровождающих и обеспечивающих функции и жизнедеятельность данной подсистемы;
- информационно-символическое сопровождение (прикрытие подлинных) целей, интересов и замыслов (от противников, конкурентов, дилетантов и прочих контрагентов, способных помешать осуществлению правительственных планов).

В идеале решение всех этих задач должно быть направлено на интеграцию государства и общества при достижении целей, снижение издержек комплексной кооперации основных участников принятия решений. За счет такой стилистики действий государство становится более открытым для общества, в котором снижаются управленческие риски, укрепляется идейная интеграция населения, а разрабатываемые решения становятся более продуктивными. В свою очередь дисфункции лидерской подсистемы (вызванные слабостями или некомпетентностью лидеров, неэффективностью их делового окружения, внутриэлитарными расколами и т.д.) ведут к противоположным результатам.

Предпосылками и источниками такого позиционирования лидерской подсистемы в процессе принятия решений является ряд факторов, к которым следует отнести:

исторические причины, демонстрирующие персональный характер правления, который многие столетия был доминирующей формой властвования в государстве.

онтологические факторы, раскрывающие природу государственного устройства, обладающего центрированным (иерархическим) характером и формирующиеся в процессе навязывания одним центром власти своего доминирующего влияния на определенной части пространства всем своим оппонентам.

морфологические особенности строения системы управления государством, показывающие, что множественные противоречия в рамках социальной стратификации в сочетании с конфликтами групп интересов.

#### **Тема 6. Информационно-аналитическое обеспечение принятия государственных решений.**

Потребности в выработке и реализации решений предъявляют к информации особые требования, а также определяют наличие институтов, обеспечивающих должный оборот сведений. Так, к наиболее важным институтам информационной структуры целеполагания можно отнести:

- центральные политические структуры (включенные в лидерскую подсистему), управляющие и координирующие деятельность государственных органов;
- информационно-аналитические структуры при управляющих и координирующих государственных структурах (в центре и на местах);
- экспертные службы;
- информационно-справочные структуры;
- информационно-технические службы (структуры информационной безопасности);
- научно-исследовательские структуры;
- информационно-статистические центры;
- PR-службы, пресс-центры различных государственных органов;

- информационные (консультационно-экспертные, рекламные) агентства, работающие по заказу и под контролем правительства

Деятельность данных институтов заставляет относиться к

государственным решениям как к особым информационным продуктам, чье содержание зависит от применяемых технологий, которые способны изменять показатели эффективности государственного управления, его структуру, полномочия субъектов, способности управленческой системы к достижению своих критических состояний и т.д.

В основном все эти структуры и институты действуют в рамках национального законодательства, а также в поле ограничений, накладываемых Хартией глобального информационного общества, Конвенцией "Об информационном и правовом сотрудничестве, касающемся информационных общественных услуг".

Весь комплекс инфопотоков, задействованных при принятии решений, можно разделить на массовые и специализированные. Первые связаны с оборотом сведений, направленных на массовые аудитории, периодически включаемые в принятие государственных решений, а вторые - с обращением информации в политико-административном пространстве, обеспечением взаимодействия формализованных фигур и институтов.

Так, формируя массовые коммуникации и пытаясь управлять публичным дискурсом, государство использует информационные технологии государственного PR, пропагандистско-агитационной и рекламной деятельности, которые распространяют идеологические тексты,

популяризируют имиджи и бренды различных политически значимых проектов.

В свою очередь к специализированным инфопотокам относятся сведения и соответствующие технологии их обращения, которые обеспечивают служебные и человеческие контакты и функции управляющих (включая привлечение экспертных знаний). С точки зрения принятия государственных решений в рамках этих инфопотоков целесообразно выделить три основных сегмента сведений и

информационных технологий:

обслуживающих лидерскую подсистему,

обеспечивающих функционирование деятельности других ЛПР (на всех уровнях и этажах государственного управления)

отражающих содержание информационно-аналитической и экспертной деятельности в принятии решений.

Порождаемый всеми источниками сведений множественный объем информации дает возможность лидеру видеть ситуацию под разными углами зрения, что способствует поиску разнообразных и неординарных подходов к выработке решения. В то же время у лидера существует избирательное отношение к информации, отражающее,

во-первых, его стремление увидеть в том или ином факте проявление некоей политической или социально-экономической тенденции,

во-вторых, зафиксировать сведения, которые могут иметь правовые и публичные последствия. Эти измерения информационного поля обуславливают принципиальное значение доверия и уважения лидеров к источникам сведений. Такая доверительность чаще всего определяется интуицией лидера или устоявшимися традициями оповещения руководства (помощь лидеру в борьбе с дезинформацией оказывают и специальные службы).

### **Тема 7. Этапизация как процедура рационализации принятия государственных решений.**

Принятие государственных решений, понимаемое как функционально-поведенческий комплекс, при всей своей внутренней сложности обладает пусть и неоднозначной, но все-таки некоей единой логикой выработки и реализации целей. Логикой, которая вмещает в себя и рациональные действия по достижению интересов, и страсть ЛПР, и сомнения его партнеров, и другие неинституционализованные компоненты, оказывающие влияние на целеполагание. В то же время, поскольку принятие решений неразрывно связано с целенаправленными действиями управляющих, всегда существует возможность сознательного выстраивания и корректировки их акций с тем, чтобы снизить издержки, повысить успешность госрегулирования, быстрее достичь успеха.

Понятно, однако, что возможность повышения эффективности принятия решений неразрывно связана с обязательным совершением ЛПР определенных рациональных действий ("узлов решений"), В таком случае внутренняя взаимосвязь этих акций и интеракций, их воспроизводство

48

при решении разного типа задач позволит говорить о наличии внутреннего цикла целеполагания.

Конечно, все эти рациональные действия, отражая стадийный характер логики целеполагания, поэтапность принятия решений, весьма упрощают содержание этого процесса. Однако даже в самом общем виде эта последовательность шагов обрисовывает контуры необходимых действий и намечает направление повышения результативности принимаемых решений. Так что, даже понимая, что детализация связей и акций ЛПР только частично рационализирует это процесс, можно быть уверенным, что такие процедуры позволяют повысить управляемость процессом принятия решений.

И хотя в практике государственных субъектов такие шаги и мероприятия временами недостижимы, а в действиях управляющих всегда проявляются непоследовательность, отклонения от рациональных критериев целедостижения и прочие нормативные девиации ("точки разрыва" решений), тем не менее знания о необходимых акциях и позволяют выстраивать эффективные конструкции целедостижения. Понятно, однако, что такие результаты зависят от возможностей того или иного государства и готовности правящего режима придерживаться универсальной логики целедостижения, взаимосвязанного осуществления определенных акций, разнесенных по различным этапам и фазам взаимодействия ЛПР со своими контрагентами.

Правда, некоторые ученые считают, что сам процесс принятия решений по природе своей носит мало прогнозируемый и отчасти даже турбулентный, но отнюдь не последовательный характер. Да и на практике было замечено, что отдельные фазы могут неоднократно повторяться в рамках решения одной и той же задачи (проекта). Представляется, однако, что такие позиции не учитывают того, что условное разделение процесса принятия решений на те или иные этапы и стадии является логиконормативной конструкцией, отражающей потребность в воспроизводстве наиболее целесообразных, рациональных действий ЛПР. В этом смысле подобные умозрительные схемы могут применяться даже к самым хаотичным процессам.

Применительно к государству этапизация является упрощенно-рациональной схемой действий ЛПР, отражающей организационно-процедурные условия и правила поведения, наиболее устоявшиеся стандарты и традиции осуществления ими своих функций. Рамки и характер этапов, с одной стороны, служат определенным ограничителем произвола субъектов принятия решений, а с другой - фиксируют не только правила, но и устойчивые взаимодействия субъектов. Причем чаще всего эти этапы в большей степени отражают процесс принятия институционализированных решений и использования формализованных процедур (например, при разработке госбюджета).

Для государства функциональный смысл выделения фаз и стадий принятия решений означает гипотетическую возможность достижения как минимум трех результатов.

#### **Тема 8. Подготовительный этап принятия государственных решений. Этап выработки целей.**

Подготовительный этап принятия государственных решений представляет собой определение действий, формирующих цель, направленных на выработку решений.

Данный этап начинается с выявления проблем, касающихся полномочий государства и включает в себя определение повестки дня, действия по инициации решений и формулировкой конкретной проблемы (определяющей формат дальнейших действий государства по решению соответствующей задачи).

По сути, завершающая этот этап формулировка проблемы во многом предопределяет направление и характер дальнейших действий ЛПР, состав участников, тип и объемы предполагаемых ресурсов, меру ответственности институтов и иные параметры активности государственных органов. Причем это касается как легальных действий государства, так и его тайных операций и действий в латентной сфере.

Источник действий - характер определения проблемы, от чего зависят формат дальнейших действий, характер использования ресурсов и другие параметры активности государственных органов. В большинстве случаев (если речь не идет о тайных или теневых операциях) дальнейшие действия зависят от официальных формулировок проблемы, легальность которых дает возможность использовать полученные оценки в качестве основы для применения дальнейших управленческих процедур. Эти шаги связаны с задействованием ресурсов и институтов, относящихся к различным отраслям общественной жизни и ответственности государства.

Отметим, однако, что в демократических государствах, где действуют процедуры и традиции публичного обсуждения насущных для общества вопросов, складывается и своеобразный протоэтап принятия решений, для которого характерны собственные параметры. Эта фаза отражает взаимодействие гражданских и государственных структур, предшествующее организационной деятельности последних относительно решения возникших проблем.

Коротко говоря, по своему содержанию протоэтап раскрывает взаимодействие государства и общества в публичном дискурсе, формирующимся вокруг проблемных зон общественного развития.

Понятно, что здесь выявляются не все факторы и механизмы, запускающие принятие решений, а только те, что обнаруживаются в открытом оппонировании позиций правительства и гражданских (и даже международных) структур.

С одной стороны, предварительные оценки со стороны государства и общественности конкретных проблем проясняют баланс сил, способный гипотетически повлиять на характер принимаемого в дальнейшем решения и его реализацию. С другой стороны, значительная часть выявленных (не только общественных, но и экспертных) мнений, углубляя и расширяя видение задачи, в дальнейшем может и не попасть в сферу действий аппарата управления и не будет влиять на определение параметров решений.

В целом в результате столкновения позиций общества, различных государственных структур (тех или иных органов управления), мнений лидера и заинтересованных международных субъектов в публичном пространстве выстраивается некий первоначальный абрис решения проблем, выявляются наиболее общие пределы и возможности государства при решении того или иного вопроса. Чаще положительная реакция правительства формируется при наличии обширных ресурсов, воли лидера и умеренно слабой реакции общественности (чтобы психологическая эластичность общественного мнения не повредила легитимации). Однако при нарастании разнообразия групповых позиций возникают трудности в выработке общих решений.

В конечном счете, как считают специалисты, в процессе публичного дискурса у государства возникает ощущение верхней и нижней границы своей управленческой активности. Одновременно "потолок" символизирует способность управленческих структур сделать оценку события фактом официального рассмотрения проблемы. Однако когда вызовы системе государственного управления находятся ниже критического порога ее восприятия, то инициация решений попросту не возникает.

### **Тема 9. Этап реализации целей и завершающий этап.**

Выработанные в политико-административных структурах цели перспективной деятельности государства не только отражают завершение внутреннего цикла разработки решений, но и выступают предпосылкой их практической реализации.

В науке предлагаются различные подходы к теоретическому описанию данного этапа. Р. Елмор, выдвинув четыре основные модели продвижения политических целей:

- 1) системного управления (где делается акцент на правильном соотношении между иерархическим контролем и свободой действий конкретных исполнителей);
- 2) бюрократического менеджмента (в которой показывается оптимальное соотношение самостоятельной деятельности служащих с рутинизированными формами реализации общей политической линии);
- 3) организационного управления (где в основном рассматривается развитие конкретной организации как центрального звена этого процесса);
- 4) имплементации через конфликт и сделки (предполагающей акцент на соответствующих технологиях продвижения цели).

Многообразие факторов, осложняющее взаимодействие между государством и обществом в процессе реализации целей, выдвигает на первый план ряд принципов, соблюдение которых позволяет властям добиваться намеченных результатов и успешно продвигаться к намеченным целям. К таким принципам относятся:

- легитимация (расширение общественной поддержки) действий управляющих;
- сохранение директивного (обязывающего) характера управленческих действий, свидетельствующего об императивном продвижении принятых решений;
- обеспечение внутренней непротиворечивости принятых решений, снимающей изрядную долю сопротивления контрагентов относительно поставленных целей;
- адресность принятых решений, предполагающая направленность обращений правительства к исполняющим их конкретным субъектам;
- обоснованность принятых решений, демонстрирующая убедительность аргументации, обращенной к их исполнителям;
- своевременность выдвижения конкретных целей, отражающая их соответствие социально-политическому контексту реализации решений;
- гибкость конкретных решений, сохраняющая возможность своевременной коррекции государственными органами разработанных планов, способности правительства переходить к различным вариантам действий, сохранять регулятивные способности по отношению к внешним объектам даже в форс-мажорных обстоятельствах;
- установление ответственности управляющих (политиков) за реализацию принятых решений, укрепляющей зависимость между намечаемыми целями и деятельностью конкретных лиц и групп;
- решительность действий управляющих, позволяющая снизить эффект неопределенности ситуации, повысить у управляющих уверенность в своих силах;
- отказ от дисфункциональных методов целереализации, применения полумер и паллиативов, снижающих результативность предметно ориентированных действий;
- разработка резервных планов реализации проекта, призванных сохранить целенаправленность действий правительства даже в кризисных условиях.

Последовательная реализация обозначенных принципов встраивание выдвинутых государством целей в политический процесс. Соблюдение данных принципов позволяет государственным органам контролировать практическое воплощение проекта и его важнейшие параметры, сохранять оптимизм относительно успеха в реализации целей.

В целом сложность и многогранность процесса реализации целей обуславливает наличие двух внутренних стадий этого процесса.

Первая стадия может быть обозначена как непосредственная подготовка реализации решений. Вторая стадия предусматривает действия по реализации решений и оперативному управлению этим процессом в конкретной социально-политической среде.

Ключевая роль в продвижении и реализации целей принадлежит органам исполнительной власти, осуществляющим непосредственные действия по распределению и перераспределению ресурсов, взаимодействующим с правительственными контрагентами, юридически оформляющим предпринятые действия.

Следует подчеркнуть важную роль процедур согласования и координации деятельности различных структур.

### **Тема 10. Прогнозирование в принятии государственных решений. Формы и методы прогнозирования. Планирование в принятии государственных решений.**



Процесс разработки и реализации государственных целей технологически выстраивается на сочетании эмпирических и гипотетических форм отражения действительности. К рационально-теоретическим способам гипотетического предвидения, превосходящего результаты управленческих действий, относятся прогнозирование, планирование и программирование.

Прогнозирование является базовым основанием гипотетической стратегии государственных органов. Данный тип предвидения дает им возможность лучше выявить тенденции развития ситуации и потребности государства, определить связанные с этой перспективой выгоды и издержки, а в конечном счете усилить контроль над течением событий, избегая катастрофического их развития. Повышая качество прогнозов, государственные органы исключают неблагоприятные альтернативы будущего развития, определяют оптимальный курс действий для решения стоящих перед правительством проблем.

В ряде случаев результаты прогнозирования, относительно точно предсказывающие будущее, могут не только снижать управленческие риски, но и профилировать перспективные решения.

Прогнозирование, как правило, связано с выявлением ключевых для государства проблемных ситуаций. Прогнозирование выступает результатом предварительной оценки, тех проблем общественного развития, которые несут в себе возможность превращения в точки социального напряжения, возникновения кризисов и конфликтов. Такой предварительный отбор предполагает многократное взвешивание плюсов и минусов развития ситуации, просчет возможных последствий вмешательства/невмешательства государственных органов в ситуацию.

Чаще всего прогнозные рекомендации рассматриваются в органах государственного управления как вспомогательные знания, непосредственно не влияющие на постановку конкретной задачи.

Прогнозирование можно определить как форму гипотетического предвидения будущего в развитии проблемной ситуации, снижающего неопределенность ее перспективных состояний и создающего возможность принятия результативных решений, направленных на ее урегулирование.

В силу этого к основным функциям прогнозирования можно отнести:

- предсказательную или поисковую, связанную с попыткой определения наиболее вероятных будущих изменений событий;
- предсказательную, связывающую оценку событий с практическими рекомендациями по преобразованию ситуации.

Прогностические знания ориентируют государственные органы на понимание предметного характера внешних и внутренних условий, способных содействовать решению конкретного вопроса. Прогнозы неизбежно подвергаются сомнениям со стороны различных групп, способных оказывать воздействие на государственные органы.

В процессе прогнозирования формулируются перспективные представления относительно определенного круга явлений. К таким основным компонентам прогнозирования чаще всего относят следующие:

- разработку показателей прогноза;
- определение границ эволюции объекта исследования (социальных ограничений);
- выявление типов и факторов детерминации проблемной ситуации (ее основные зависимости, обусловленности);
- характеристику фоновых показателей (внешних обстоятельств эволюции ситуации);
- поиск критических развилки, внутренних точек напряжения, демонстрирующих резкое нарастание альтернатив дальнейшей эволюции ситуации;
- выявление характера взаимодействия (взаимообращения) объективных и субъективных факторов развития ситуации;
- определение наметившихся тенденций и предположения относительно предотвращения складывающихся негативных тенденций в развитии управленческой ситуации;
- обоснование перспективных ориентиров развития ситуации;
- выяснение результатов предварительной диагностики локально-территориальных последствий, способных возникнуть при реализации прогнозных рекомендаций;
- определение критериев эффективных/неэффективных, результативных/нерезультативных действий при возможной реализации принятых на основании прогноза решений;
- предварительный учет обратного влияния реализуемых целей на управляющую систему.

#### **Тема 11. Программирование в принятии государственных решений.**

Планирование, представляет собой комплекс взаимосвязанных, согласованных по месту и времени реализации целевых показателей деятельности государственных и гражданских структур, направленных на результативное решение общественно значимых задач и несущих соответствующую ответственность за их выполнение.

Как особый тип управленческой активности планирование считается постоянным и одним из важнейших механизмов государственного управления и процесса принятия решений. Конечно, в истории отдельных государств были определенные этапы эволюции, когда планирование выходило за границы своего функционально полезного применения. Например, в Советской России жесткое административное планирование превратилось едва ли не в единственный метод управления социальными процессами, принципы и технологии которого распространились не только на финансово-экономическую сферу хозяйствования, но и на область частной жизни, демографических, национальных и иных отношений.



В отличие от прогнозирования планирование осуществляется на основе принятых решений, представляя собой одну из форм их реализации. Поэтому планирование является обязательной частью как этапа целеполагания, так и этапа практического воплощения целей. Планирование направлено на разработку не будущих решений, а будущего воздействия принимаемых сегодня решений на развитие ситуации.

Процедура планирования, несмотря на то, что в ее основе лежат конкретные показатели деятельности государственных и негосударственных субъектов, ограничена в выдвигании показателей управленческой активности. Иными словами, планирование стремится регулировать не все, а только основные параметры процесса реализации целей, так сказать, ключевые точки управления, контроль за которыми и может привести к должному решению задачи.

Чаще всего в качестве таких основных параметров планирования выделяют:

- блок целевых показателей, ориентирующих действия управленческих структур и институтов;
- ресурсный блок;
- блок финансово-экономического обеспечения действий участников реализации плана;
- административно-правовые нормы регулирования и контроля управленческой деятельности;
- блок организационно-кадрового обеспечения планирования.

В результате планирование всегда связано с наличием обратной связи прямых исполнителей решений с объектом госрегулирувания.

В зависимости от характера решаемых задач, явных и скрытых намерений ЛПР, в государстве складывается несколько типов планирования:

- директивное планирование, предполагающее реализацию однозначно установленных (исключающих альтернативные варианты) целевых параметров на основе административно-принудительных методов регулирования;
- гибкое планирование, делающее акцент на показателях второго и третьего порядков, рассматривая их как условие повышения адаптивности стратегических целей;
- сопутствующее планирование, предполагающее постоянные корректировки и декомпозицию стратегических целей в направлении повышения их способностей к самореализации;
- индикативное планирование, оперирующее укрупненными показателями, задающими общие ориентиры деятельности структурам управления и достаточными для восприятия государственных целей гражданами;
- рыночное планирование, основанное на постоянном учете деловой конъюнктуры и конкурентных отношений в процессе реализации целей;
- отраслевое планирование, связанное с решением задач среднего уровня в конкретной области хозяйственной деятельности государства;
- стратегическое планирование, предлагающее выработку общего направления управленческой деятельности государственных институтов, в рамках которого формулируются пути достижения более частных целей;
- тактическое планирование, связанное с оперативным решением задач, имеющих внутриотраслевой, внутрирегиональный или локальный характер и реализуемых в краткосрочной перспективе.

Исходя из целей государственного управления стоит особо выделить характеристику индикативного и стратегического планирования.

## **Тема 12. Организация исполнения государственно-управленческих решений. Контроль за исполнением управленческих решений.**

Значимость и качество управленческого решения проверяются практикой, конкретными делами. Управление лишь тогда эффективно и качественно, если все то, что предусмотрено в управленческих решениях, должным образом исполнено.

Разработать хорошее решение очень трудно, но еще труднее его реализовать. Тем более, если оно не популистское, а ущемляет чьи-то интересы, требует высокого профессионализма, силы воли, настойчивости, организованности, должной исполнительской дисциплины. А этого чаще всего как раз и недостает. Огромное число управленческих решений не выполняется или выполняется формально. Много нужных и хорошо проработанных управленческих решений остаются на бумаге, заканчиваются благими пожеланиями, а при смене руководства и вовсе забываются.

Реализация управленческого решения - это процесс претворения в жизнь намеченных целей, оценка полученных промежуточных и конечных результатов, внесение корректив в процессе исполнения намеченного. Это процесс перманентного решения как типичных, повторяющихся задач, так и новаторских, рассчитанных на уникальные преобразования.

Исполнение принятых управленческих решений - достаточно сложный этап, который состоит из нескольких стадий.

1. Подбор и расстановка исполнителей, обеспечение необходимых условий для их успешной деятельности. Это работа по определению круга лиц, которые могут быть привлечены к исполнению принятого решения. Под каждое управленческое решение должен быть подведен адекватный состав исполнителей.
2. Следующий шаг в организации исполнения решения - мобилизация

имеющихся ресурсов для исполнения намеченного. Тут же разрабатываются различного рода планы, инструкции, рекомендации, памятки, устанавливаются источники и каналы получения управленческой информации, формы отчетности и др. Пренебрежение подобными элементами организации исполнения решений однозначно приводит к снижению их эффективности, уменьшает возможность достижения поставленных целей.

Номенклатура, объемы и качество ресурсов должны быть оптимальными. Здесь не должно быть ни расточительства ни сверхэкономности. В первом случае не избежать воровства ресурсов, во втором - отсутствия качества.

3. Соединение людей и ресурсов. В процессе решаются следующие задачи: устанавливаются нормы трудовых затрат каждого исполнителя и каждого трудового коллектива; определяются нормативы затрат времени, энергии, материалов, денежных ресурсов на воспроизводственную деятельность, с одной стороны, и количества и качества получаемых материальных, социальных и духовных продуктов - с другой. Управление должно быть таким, чтобы затраты снижались, а объемы и качество полученных результатов повышались.

4. Практическое осуществление решения. На стадии практического исполнения принятого управленческого решения решается целый комплекс задач - создаются правовые, кадровые, организационные и материально-технические условия для успешного осуществления решения.

5. Контроль хода исполнения решения. Контроль является особым видом управляющего воздействия. Суть его заключается в анализе и оценке состояния и результатов реализации управленческих решений. Без хорошо организованного контроля и соответствующим образом поставленного информирования и оперативного регулирования всей системы управленческих отношений не обойтись. Особенно эффективен он в мониторинговом режиме, который позволяет своевременно что-то изменить, подкорректировать, уточнить, поправить.

6. Завершается организация исполнения управленческого решения этапом учета, анализа и оценками достигнутых результатов. На этом этапе определяются сильные и слабые стороны принятых решений и управленческого процесса в целом, вскрываются неиспользованные резервы и возможности, намечаются меры, которые должны быть учтены при принятии последующих решений.

### **Тема 13. Показатели эффективности и результативности деятельности органов власти. Модели эффективности.**

Оценка результатов деятельности на основе сбалансированной системы показателей стала мощным инструментом коллективного анализа в процессе реализации стратегических целей. Сбалансированная система показателей позволяет анализировать основные стратегические проблемы в нескольких ключевых аспектах: финансовая деятельность; отношения с потребителями; организация внутренних административных процессов; обучение и развитие государственных служащих.

Оценка результатов деятельности на основе сбалансированной системы показателей имеет множество преимуществ:

- 1) процессы планирования, контроля и доведения до сведения служащих стратегических целей и этапов их реализации становятся более прозрачными; наличие как опережающих показателей, характеризующих факторы успеха в будущем, так и показателей за прошедшее время позволяет проводить ретроспективный анализ;
- 2) повышаются возможности идентификации и концентрации усилий на отношениях с потребителями услуг и клиентами благодаря наличию показателей удовлетворенности потребителей, качественных показателей;

118

- 3) создаются дополнительные возможности для достижения эффективности внутренних административных процессов и определения условий совершенствования организационной структуры и внутренних процессов, профессионального развития государственных служащих;

- 4) наличие логичных и взаимосвязанных критериев позволяет дифференцировать оплату труда служащих.

Главное преимущество сбалансированной системы показателей заключается в том, что она позволяет увидеть отчетливо выраженную причинно-следственную стратегическую взаимосвязь между всеми ключевыми аспектами деятельности органов власти. При разработке показателей результативности и эффективности деятельности важным является соблюдение взаимосвязи системы планирования, оценки, оплаты труда и ориентация служащих на достижение плановых показателей.

Система показателей эффективности и результативности деятельности органов власти должна включать следующие группы.

Показатели непосредственного результата. В отчетах о деятельности органов власти и структурных подразделениях уже содержится перечень определенных результатов. Содержание результатов административной деятельности определяется как вопросами компетенции, так и характером тех функций, которые ими выполняются. В таком случае показателем непосредственного результата для него выступит количество услуг в широком смысле, управленческие решения в виде правовых актов, программ. Показателем непосредственного результата может выступить число стандартизированных услуг, отклонение от заданных стандартов, число получателей стандартизированных услуг.

Показатели конечного эффекта. Показатели эффекта характеризуют изменения в объекте управления, характер воздействия деятельности на целевую группу позволяет указать на конечный эффект от деятельности исполнительного органа. Конечным эффектом для органа выступает изменение (или отсутствие изменения) в состоянии, функционировании объекта управления, целевых групп и, как правило, связано с достижением целей деятельности органа власти. В качестве показателей, которые могут свидетельствовать о достижении конечного социально эффекта, выступают показатели удовлетворенности потребителя от оказанной услуги или от деятельности исполнительного органа.

Показатели непосредственных процессов связаны с характером функционирования, административными процессами, требованиями к ним. Показатель может формулироваться как доли операций или процедур, соответствующих стандартам или требованиям, предъявляемым к работе. Фактически эти показатели нельзя полностью отнести к показателям результата, хотя они и неразрывно связаны, качество административных процессов лишь в некоторой степени определяет достижение результата. В качестве показателей непосредственных процессов могут быть выделены, например, доля подготовленных документов, выполненных в срок и без нарушений, доля операций, проведенных в соответствии с регламентом.

#### **Тема 14. Принятие государственных решений в условиях неопределённости и риска.**

Как и любой социальный процесс, принятие государственных решений изначально содержит возможность возникновения непредвиденных обстоятельств, чреватых понесением потерь, а нередко отрицательными последствиями намеченных действий.

Поскольку риски присутствуют на всех этапах принятия государственных решений - от диагностики проблемы до подведения итогов реализации целей, для государства играет принципиальную роль понимание природы риска.

Выделим три наиболее авторитетных подхода к определению риска: 1) классический; 2) неклассический; 3) модернистский.

Так, классический подход (Дж. Милль) определяет риск как вероятность понесения субъектом потерь в зависимости от выбранной им стратегии действий и влияния внешних и внутренних факторов.

Как можно заметить, в таком подходе наряду с негативным восприятием риска присутствует и положительный.

Неклассический подход (А. Маршалл, А. Пичу) рассматривает риск как показатель отклонения субъекта от поставленных им целей.

Риск выступает маркером несоответствия количественных и качественных параметров планируемой и реально осуществленной деятельности.

Модернистский подход (У. Бек, Э. Гидденс), трактует риск как следствие воспроизводства современных связей и отношений, подверженных неким характерным для сегодняшнего времени трансформациям.

В современных условиях риск превратился в составную часть повседневной деятельности человека.

К постоянно присутствующим в процессе принятия государственных решений причинам возникновения риска можно отнести:

- неопределенность (многовариативность развития будущего) социальных и природно-антропогенных процессов как имманентное свойство биогеосоциальной среды, объектов государственного управления;
- динамику социальных и природно-социальных процессов, развертывание которых содержит множество поворотных точек и точек ветвления, скрывающих разнообразные альтернативы развития;

127

- сочетание социальных и технологических видов движения, стихийных факторов и сознательных методов воздействия на ситуацию, усложняющее оценку объектов управления;

- возможность неадекватного выбора управляющими стратегии и плана действий, преувеличение или преуменьшение фактора угроз;

- недостаточную профессиональную компетентность управляющих, экспертов, реализующих тот или иной план действий, произвол ЛПР, человеческие ошибки, недобросовестную конкуренцию, преувеличенное восприятие угроз, блокирование нужных для разрешения ситуации решений;

- наличие у управляющих различного рода не размываемых временем стандартов и антропологических качеств ЛПР (психологическая неустойчивость управленческих кадров к кризисным ситуациям), стереотипов и иных малорационализированных механизмов отображения и форматирования проблемной ситуации;

- дефицит ресурсов для полномасштабного выполнения задуманных действий;

- неопределенность измерения причин, процесса и результатов реализации решений (отражающуюся в дефиците информации о параметрах ситуации, критериях оценки итогов своей работы, сведений о партнерах в системе управления, а порой даже о собственных функциях при решении той или иной задачи).

Иные причины складываются при возникновении особой формы риска, которую можно обозначить как кризис. Кризис характеризует высшую область неопределенности знаний об управленческой ситуации в сочетании с резким дефицитом времени, отведенного на принятие решений для выхода из этой ситуации.

В своей совокупности все вышеуказанные причины могут предопределять самые различные формы существования рисков, ущерб от которых может быть связан как с частичной дестабилизацией общественных порядков, так и с нарастанием конфликтности, вплоть до возникновения экстремистских форм активности и катастроф.

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

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Организация самостоятельной работы обучающихся регламентируется нормативными документами, учебно-методической литературой и электронными образовательными ресурсами, включая:

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года №301).

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений"

Положение от 24 декабря 2015 г. № 0.1.1.67-06/265/15 "О порядке проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Положение № 0.1.1.67-06/241/15 от 14 декабря 2015 г. "О формировании фонда оценочных средств для проведения текущей, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Положение № 0.1.1.56-06/54/11 от 26 октября 2011 г. "Об электронных образовательных ресурсах федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Регламент № 0.1.1.67-06/66/16 от 30 марта 2016 г. "Разработки, регистрации, подготовки к использованию в учебном процессе и удаления электронных образовательных ресурсов в системе электронного обучения федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Регламент № 0.1.1.67-06/11/16 от 25 января 2016 г. "О балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Регламент № 0.1.1.67-06/91/13 от 21 июня 2013 г. "О порядке разработки и выпуска учебных изданий в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

## 6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

### 6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
<b>Семестр 5</b>			
	<b>Текущий контроль</b>		
1	Тестирование	ПК-21, ПК-1	9. Этап реализации целей и завершающий этап.
2	Дискуссия	ПК-16, ПК-27, ОПК-2	1. Понятие и методологические основы принятия управленческого решения. Механизм принятия решений в системе государственного управления. 2. Теории принятия государственных решений. 3. Особенности государства как субъекта принятия решений. Субъекты и объекты государственного управления. 4. Принятие государственных решений как функционально-поведенческий комплекс. 5. Лидерская подсистема в принятии государственных решений. 6. Информационно-аналитическое обеспечение принятия государственных решений. 7. Этапизация как процедура рационализации принятия государственных решений. 8. Подготовительный этап принятия государственных решений. Этап выработки целей. 9. Этап реализации целей и завершающий этап.



Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
3	Научный доклад	ПК-16 , ОПК-2	1. Понятие и методологические основы принятия управленческого решения. Механизм принятия решений в системе государственного управления. 2. Теории принятия государственных решений. 3. Особенности государства как субъекта принятия решений. Субъекты и объекты государственного управления. 4. Принятие государственных решений как функционально-поведенческий комплекс. 5. Лидерская подсистема в принятии государственных решений. 6. Информационно-аналитическое обеспечение принятия государственных решений. 7. Этапизация как процедура рационализации принятия государственных решений. 8. Подготовительный этап принятия государственных решений. Этап выработки целей. 9. Этап реализации целей и завершающий этап.
<b>Экзамен</b>			
<b>Семестр 6</b>			
<b>Текущий контроль</b>			
1	Дискуссия	ПК-25 , ПК-21 , ОПК-2	10. Прогнозирование в принятии государственных решений. Формы и методы прогнозирования. Планирование в принятии государственных решений. 11. Программирование в принятии государственных решений. 12. Организация исполнения государственно-управленческих решений. Контроль за исполнением управленческих решений. 13. Показатели эффективности и результативности деятельности органов власти. Модели эффективности. 14. Принятие государственных решений в условиях неопределённости и риска.
2	Тестирование	ПК-19 , ПК-24	14. Принятие государственных решений в условиях неопределённости и риска.
3	Дискуссия	ПК-27 , ПК-16	10. Прогнозирование в принятии государственных решений. Формы и методы прогнозирования. Планирование в принятии государственных решений. 11. Программирование в принятии государственных решений. 12. Организация исполнения государственно-управленческих решений. Контроль за исполнением управленческих решений. 13. Показатели эффективности и результативности деятельности органов власти. Модели эффективности.
<b>Экзамен</b>			

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

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
<b>Семестр 5</b>					
<b>Текущий контроль</b>					
Тестирование	86% правильных ответов и более.	От 71% до 85 % правильных ответов.	От 56% до 70% правильных ответов.	55% правильных ответов и менее.	1



Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Дискуссия	Высокий уровень владения материалом по теме дискуссии. Превосходное умение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Высокий уровень этики ведения дискуссии.	Средний уровень владения материалом по теме дискуссии. Хорошее умение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Средний уровень этики ведения дискуссии.	Низкий уровень владения материалом по теме дискуссии. Слабое умение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Низкий уровень этики ведения дискуссии.	Недостаточный уровень владения материалом по теме дискуссии. Неумение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Отсутствие этики ведения дискуссии.	2
Научный доклад	Тема полностью раскрыта. Продемонстрирован высокий уровень владения материалом по теме работы. Используются надлежащие источники в нужном количестве. Структура работы и применённые методы соответствуют поставленным задачам.	Тема в основном раскрыта. Продемонстрирован средний уровень владения материалом по теме работы. Используются надлежащие источники. Структура работы и применённые методы в основном соответствуют поставленным задачам.	Тема частично раскрыта. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом по теме работы. Используются источники, структура работы и применённые методы частично соответствуют поставленным задачам.	Тема не раскрыта. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом по теме работы. Используются источники, структура работы и применённые методы не соответствуют поставленным задачам.	3
Экзамен	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой дисциплины, усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.	Обучающийся обнаружил полное знание учебно-программного материала, успешно выполнил предусмотренные программой задания, усвоил основную литературу, рекомендованную программой дисциплины, показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой дисциплины, допустил погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.	Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.	
<b>Семестр 6</b>					
<b>Текущий контроль</b>					

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
Дискуссия	Высокий уровень владения материалом по теме дискуссии. Превосходное умение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Высокий уровень этики ведения дискуссии.	Средний уровень владения материалом по теме дискуссии. Хорошее умение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Средний уровень этики ведения дискуссии.	Низкий уровень владения материалом по теме дискуссии. Слабое умение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Низкий уровень этики ведения дискуссии.	Недостаточный уровень владения материалом по теме дискуссии. Неумение формулировать свою позицию, отстаивать её в споре, задавать вопросы, обсуждать дискуссионные положения. Отсутствие этики ведения дискуссии.	1 3
Тестирование	86% правильных ответов и более.	От 71% до 85 % правильных ответов.	От 56% до 70% правильных ответов.	55% правильных ответов и менее.	2
<b>Экзамен</b>	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой дисциплины, усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.	Обучающийся обнаружил полное знание учебно-программного материала, успешно выполнил предусмотренные программой задания, усвоил основную литературу, рекомендованную программой дисциплины, показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой дисциплины, допустил погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.	Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.	

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

#### Семестр 5

#### Текущий контроль

#### 1. Тестирование

#### Тема 9

1. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:

- инструмент управленческой деятельности;
- продукт управленческой деятельности;
- выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
- форма воздействия субъекта на объект;
- управленческий документ.

2. Юридическое свойство управленческого решения ? это:

- целенаправленность;
- правомерность;

- с) плановость;
  - d) коллегиальность.
3. Организационные свойства управленческого решения - это:
- a) плановость;
  - b) последовательность;
  - c) целенаправленность;
  - d) правомерность.
4. Технологическое свойство управленческого решения - это:
- a) комплексность;
  - b) стадийность;
  - c) целенаправленность;
  - d) актуальность.
5. Системное свойство управленческого решения - это:
- a) коллегиальность;
  - b) плановость;
  - c) комплексность;
  - d) актуальность.
6. Проблемное ?свойство управленческого решения? - это:
- a) срочность;
  - b) плановость;
  - c) актуальность;
  - d) последовательность разработки.
7. Юридическое стимулирующее свойство управленческого решения - это:
- a) стадийность;
  - b) правомерность;
  - c) мотивационность;
  - d) коллегиальность.
8. Правильная (логическая) последовательность реализации элементов управленческого процесса - это:
- a) управленческие действия;
  - b) управленческая ситуация;
  - c) управленческое решение;
  - d) управленческие функции.
9. Базовая управленческая категория - это:
- a) управленческая функция;
  - b) проблемная ситуация;
  - c) управленческое решение;
  - d) управленческие действия;
  - e) управленческая цель.
10. Две наиболее близкие по содержанию управленческие категории ? это:
- a) цели;
  - b) функции;
  - c) действия;
  - d) проблемы;
  - e) решения.
11. Отличительные по содержанию характеристики управленческих решений в организациях и в частной жизни - это:
- a) цели;
  - b) проблемы;
  - c) разделение труда;
  - d) профессионализм;
  - e) актуальность.
12. Общие характеристики управленческих решений в организациях и частной жизни - это:
- a) актуальность;
  - b) влияние на интересы субъекта разработки;
  - c) влияние на интересы коллектива работников;
  - d) разделение труда.
13. Классификация решений ? это:
- a) ранжирование решений;
  - b) оценка качества решений;
  - c) группировка решений по каким-либо признакам;
  - d) структуризация решений.

14. Классификация решений имеет значение для:

- a) оценки качества решений;
- b) определения состава исполнителей решений;
- c) анализа содержания решений;
- d) выявления общих (сходных) и отличительных свойств.

15. Группа решений, выделенная по временному признаку - это:

- a) стратегические и тактические;
- b) индивидуальные и коллегиальные;
- c) долгосрочные и краткосрочные;
- d) глобальные и локальные.

16. Группа решений, выделенная по информационному признаку - это:

- a) документированные и не документированные;
- b) долгосрочные и краткосрочные;
- c) детерминированные и вероятностные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.

17. Группа решений, выделенная по способу их фиксации - это:

- a) формализованные и неформализованные;
- b) корректируемые и некорректируемые;
- c) документированные и не документированные;
- d) стратегические и тактические.

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

- a) традиционные нетипичные;
- b) корректируемые и некорректируемые;
- c) индивидуальные и коллегиальные;
- d) глобальные и локальные.

19. Группа решений, выделенных по сфере воздействия это:

- a) стратегические и тактические;
- b) глобальны и локальные;
- c) формализованные и неформализованные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.

20. Группа решений, выделенная по форме принятия их ? это:

- a) долгосрочные и краткосрочные;
- b) стратегические и тактические;
- c) индивидуальные и коллегиальные;
- d) глобальные и локальные.

21. Группа решений, выделенных по значимости цели - это:

- a) детерминированные и вероятностные;
- b) стратегические и тактические;
- c) формализованные и неформализованные;
- d) традиционные и нетипичные.

22. Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы - это:

- a) детерминированные и вероятностные;
- b) глобальные и локальные;
- c) традиционные и нетипичные;
- d) долгосрочные и краткосрочные.

23. Группа решений, выдел по содержанию проблемы - это:

- a) традиционные и нетипичные;
- b) экономические и научно-технические;
- c) формализованные и неформализованные;
- d) детерминированные и вероятностные.

24. Группа решений, выделенная по методам их разработки - это:

- a) глобальные и локальные;
- b) формализованные и неформализованные;
- c) индивидуальные и коллегиальные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.

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

- a) способ фиксации;
- b) характер проблемы;
- c) количество критериев;
- d) глубина воздействия.

## **2. Дискуссия**

Темы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Вопросы для обдумывания, подготовки и обсуждения

Тема 1.

1. Виды и формы управленческих решений.
2. Механизм принятия государственных решений: характерные признаки.
3. Двойственность механизма принятия государственных решений.

Тема 2.

1. Теория ограниченной рациональности.
2. Инкременталистская теория.
3. Сетевая теория.
4. Теория электронного правительства.
5. Теория государственного менеджмента.

Тема 3.

1. Характеристика субъектов государственного управления.
2. Характеристика и классификация объектов государственного управления.
3. Виды целей государственного управления.
4. Многоуровневый характер принятия государственных решений
5. Характеристика политического уровня принятия государственных решений.

Тема 4.

1. Характеристика основных подсистем государства.
2. Открытость и закрытость системы принятия государственных решений.
3. Характеристика устойчивых параметров принятия государственных решений.
4. Типизация государственных решений.

Тема 5.

1. Характеристика основных теорий лидерства.
2. Функции лидерской подсистемы в системе принятия государственных решений.
3. Роль ближнего окружения государственного лидера в принятии решений.
4. Типология лидерских подсистем.

Тема 6.

1. Характеристика институтов информационной структуры целеполагания.
2. Характеристика портала ?Электронное правительство?.
3. Характеристика портала ?Государственные и муниципальные закупки?.

Тема 7.

1. Критерии этапизации процесса принятия решений
2. Пятифазовая модель политико-управленческого цикла Дж. Андерсона и У. Дана.
3. основополагающие этапы принятия управленческих решений: краткая характеристика.

Тема 8.

1. Краткая характеристика первого этапа принятия государственного решения.
2. Типизация методов поиска и диагностики решаемой проблемы.
3. Жесткая идентификация лица, принимающего решения.
4. Мягкая идентификация лица, принимающего решения.
5. Особенности этапа выработки целей.
6. Выработка альтернатив при принятии государственного решения.

Тема 9.

1. Две внутренние стадии процесса реализации целей
2. Задачи государства на стадии реализации государственного решения.
3. Системы критериев оценивания полученных результатов.

## **3. Научный доклад**

Темы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9

Тема 1.

1. Виды и формы управленческих решений.
2. Механизм принятия государственных решений: характерные признаки.
3. Двойственность механизма принятия государственных решений.

Тема 2.

1. Теория ограниченной рациональности.
2. Инкременталистская теория.
3. Сетевая теория.
4. Теория электронного правительства.
5. Теория государственного менеджмента.



### Тема 3.

1. Характеристика субъектов государственного управления.
2. Характеристика и классификация объектов государственного управления.
3. Виды целей государственного управления.
4. Многоуровневый характер принятия государственных решений
5. Характеристика политического уровня принятия государственных решений.

### Тема 4.

1. Характеристика основных подсистем государства.
2. Открытость и закрытость системы принятия государственных решений.
3. Характеристика устойчивых параметров принятия государственных решений.
4. Типизация государственных решений.

### Тема 5.

1. Характеристика основных теорий лидерства.
2. Функции лидерской подсистемы в системе принятия государственных решений.
3. Роль ближнего окружения государственного лидера в принятии решений.
4. Типология лидерских подсистем.

### Тема 6.

1. Характеристика институтов информационной структуры целеполагания.
2. Характеристика портала ?Электронное правительство?.
3. Характеристика портала ?Государственные и муниципальные закупки?.

### Тема 7.

1. Критерии этапизации процесса принятия решений
2. Пятифазовая модель политико-управленческого цикла Дж. Андерсона и У. Дана.
3. Основополагающие этапы принятия управленческих решений: краткая характеристика.

### Тема 8.

1. Краткая характеристика первого этапа принятия государственного решения.
2. Типизация методов поиска и диагностики решаемой проблемы.
3. Жесткая идентификация лица, принимающего решения.
4. Мягкая идентификация лица, принимающего решения.
5. Особенности этапа выработки целей.
6. Выработка альтернатив при принятии государственного решения.

### Тема 9.

1. Две внутренние стадии процесса реализации целей
2. Задачи государства на стадии реализации государственного решения.
3. Системы критериев оценивания полученных результатов.

### Экзамен

Вопросы 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. Подготовительный этап принятия государственных решений.
12. Модели этапа разработки целей.
13. Разработка и отбор альтернатив.
14. Этап реализации и завершения процесса принятия государственных решений. Заключительный этап принятия государственных решений.
15. Природа и отличительные черты механизма принятия государственных решений.
16. Организационные аспекты разработки решений.
17. Технологии законодательного процесса.
18. Особенности разработки решений в структуре исполнительной власти.

### Семестр 6

#### Текущий контроль

##### 1. Дискуссия

Темы 10, 11, 12, 13, 14

Вопросы для обдумывания, подготовки и обсуждения.

Тема 10.

1. Формы и методы прогнозирования
2. Сценарное прогнозирование
3. Алгоритм прогнозирования
4. Процедура планирования.
5. Виды планов.
6. Стратегический план как механизм принятия и исполнения государственных решений.

Тема 11.

1. Федеральные целевые программы как механизм принятия и исполнения государственных решений.
2. Приоритетные национальные проекты как современный механизм принятия и исполнения государственных решений.
3. Аналитические методы оценки управленческих решений.
4. Стоимостные методы оценки управленческих решений.
5. Четырехступенчатый алгоритм оценки управленческих решений

Тема 12.

1. Аналитические методы оценки управленческих решений.
2. Стоимостные методы оценки управленческих решений.
3. Четырехступенчатый алгоритм оценки управленческих решений.
4. Алгоритм исполнения принятых управленческих решений.
5. Виды и этапы процедуры контроля за исполнением управленческих решений.

Тема 13.

1. Система сбалансированных показателей.
2. Система показателей эффективности и результативности деятельности органов власти
3. Характеристика моделей эффективности.
4. Требования к критериям оценки управленческих решений.

Тема 14.

1. Три подхода к определению риска.
2. Причины возникновения рисков.
3. Классификация рисков.
4. Контроль и управление рисками

## **2. Тестирование**

Тема 14

1. Выработка управленческого решения включает в себя?
  - а) определение целей, разработку вариантов, оценку вариантов, выбор решения и его реализацию;
  - б) определение проблемы, выбор цели, разработку вариантов решения, выбор окончательного варианта и его реализацию;
  - в) разработку вариантов, оценку и сравнение вариантов, вероятность реализации альтернатив и их эффективность, выбор решения;
  - г) выбор целей, критериев реализации решения, разработку вариантов, утверждение оптимального варианта.
2. Информационный цикл при разработке управленческого решения включает в себя:
  - а) сбор информации, обработку информации, хранение информации, передачу информации;
  - б) необходимость информации, сбор и обработку информации, использование информации
  - в) поиск, сбор, обработку, анализ и использование информации;
  - г) поиск информации, сбор и передачу информации, использование информации.
3. План реализации управленческого решения включает в себя:
  - а) почему делать, стоит ли делать, сколько делать, за сколько делать, из чего делать, для чего делать, с кем делать;
  - б) кому делать, для кого делать, с кем и за сколько делать, когда делать, что это даст;
  - в) что делать, кому делать, как делать, где делать, когда делать, с кем делать, для кого делать, с какими затратами делать;
  - г) для кого делать, что делать, почему делать, из чего делать, что и сколько это даст.
4. Конкретную обстановку при принятии решения оценивают:
  - а) по достоверности информации, по управляемости фирмы, по ресурсам, по сложности разрешения проблемы;
  - б) по разрешимости ситуации, способности персонала найти пути и средства решения проблемы;
  - в) по технике, по технологии, по времени, по эффективности по кадровым, материальным и информационным ресурсам;
  - г) по сложности и разрешимости проблемы, ресурсному обеспечению и мотивации персонала.
5. Организация выполнения управленческого решения включает:
  - а) оформление решения, доведение до исполнителей в части их касающейся, неукоснительное исполнение;
  - б) составление плана реализации решения с определением конкретных исполнителей, сроков реализации;

- в) пропаганду решения, мобилизацию коллектива, координацию выполнения решения, регулирование и корректировку;
- г) утверждение решения, план реализации и жесткий контроль выполнения решения по разработанным в плане этапам.
6. Экономическая модель ? это
- а) ?черный ящик?;
- б) схематическое представление экономического явления или процесса с использованием научной абстракции, отражение их характерных черт;
- в) образец изделия, по которому осуществляется серийное воспроизводство;
- г) то, что служит образцом для изображения, воспроизведения.
7. Механизм управления проблемами организации должен обеспечивать:
- а) определение конкретных исполнителей;
- б) игнорирование изменения внешних и внутренних условий;
- в) соотнесение оперативными целями;
- г) анализ проблем и подготовку управленческих решений;
- д) определение механизма реализации решений.
8. Требования, которым должна соответствовать модель:
- а) адекватность структуре и свойствам объекта управления;
- б) соответствие модели системе ценностей и предпочтений лица, принимающего решение;
- в) не учитывать особенности методов моделирования и экспериментов;
- г) соответствие требованиям решаемой управленческой задачи.
9. Процесс моделирования целесообразно осуществлять:
- а) в пять этапов;
- б) в два этапа;
- в) в три этапа.
10. Соответствие экономико-математической модели реальным экономическим условиям оценивается:
- а) на третьем этапе процесса моделирования;
- б) на четвертом этапе процесса моделирования;
- в) на втором этапе процесса моделирования.
11. Выбор лучшего математического метода решения управленческой задачи предполагает:
- а) самый сложный и адекватный реальному явлению метод;
- б) метод, который позволяет получить самое рациональное и наиболее точное экономическое решение;
- в) наиболее часто применимый ЛПР.
12. Представление как безличностного механизма, в виде многоуровневой административной иерархии, состоящей из формализованных структур, связей, системы взаимоотношений между ее членами характерно:
- а) для социотехнической модели;
- б) для модели ?организация-машина?;
- в) для конфликтной модели;
- г) для модели ?естественной? организации.
13. Особое значение придается межличностным отношениям, отношениям между отдельными членами организации, взаимным привязанностям, общим интересам:
- а) организацией-общинной;
- б) моделью ?организация-машина?;
- в) конфликтной моделью;
- г) моделью ?естественной? организации.
14. Модель ?естественной? организации предполагает, что:
- а) организации, возникающие естественным образом, развиваются по собственным законам;
- б) особое значение в структуре организации придается влиянию технологического процесса производства на внутригрупповые связи;
- в) отклонение от цели не считается отрицательным результатом;
- г) функционирование и структура организации формируются под воздействием традиций и норм, действующих во внутренней и внешней среде функционирования организации;
- д) большое внимание при этом уделяется единству командования, функциональному взаимодействию.
15. В зависимости от адаптивности организации к внешней среде различают два типа управления организацией:
- а) институциональный и бюрократический;
- б) технический и социальный;
- в) механический и интуитивный;
- г) органический и механистический.
16. По типу математического аппарата, используемого в модели, могут быть:
- а) матричные модели;
- б) модели линейного и нелинейного программирования;

- в) корреляционно-регрессионные модели;
  - г) модели сетевого планирования и управления;
  - д) модели теории игр.
17. По цели создания и применения выделяют модели:

- а) индуктивные;
- б) дедуктивные;
- в) проблемно-ориентированные;
- г) дескриптивные;
- д) нормативные.

18. Наибольший эффект при принятии важных управленческих решений дает:

- а) сочетание опыта, знаний, интуиции менеджера и современных технологий выработки и принятия управленческого решения;
- б) сочетание интуиции и должностных полномочий менеджера;
- в) сочетание знаний менеджера и технологий выработки и принятия управленческого решения.

19. Этап принятия решения состоит:

- а) из коллективной экспертной оценки;
- б) из принятия решения лицом, принимающим решение;
- в) из разработки оценочной системы;
- г) из разработки плана действий.

20. Расставьте по порядку основные этапы разработки управленческих решений:

- 1) этап контроля реализации и анализа результатов;
- 2) подготовка к разработке управленческого решения;
- 3) реализация управленческого решения;
- 4) разработка управленческого решения;
- 5) принятия решения.

### **3. Дискуссия**

Темы 10, 11, 12, 13

Тема 10.

- 1. Формы и методы прогнозирования
- 2. Сценарное прогнозирование
- 3. Алгоритм прогнозирования
- 4. Процедура планирования.
- 5. Виды планов.
- 6. Стратегический план как механизм принятия и исполнения государственных решений.

Тема 11.

- 1. Федеральные целевые программы как механизм принятия и исполнения государственных решений.
- 2. Приоритетные национальные проекты как современный механизм принятия и исполнения государственных решений.
- 3. Аналитические методы оценки управленческих решений.
- 4. Стоимостные методы оценки управленческих решений.
- 5. Четырехступенчатый алгоритм оценки управленческих решений

Тема 12.

- 1. Аналитические методы оценки управленческих решений.
- 2. Стоимостные методы оценки управленческих решений.
- 3. Четырехступенчатый алгоритм оценки управленческих решений.
- 4. Алгоритм исполнения принятых управленческих решений.
- 5. Виды и этапы процедуры контроля за исполнением управленческих решений.

Тема 13.

- 1. Система сбалансированных показателей.
- 2. Система показателей эффективности и результативности деятельности органов власти
- 3. Характеристика моделей эффективности.
- 4. Требования к критериям оценки управленческих решений.

Тема 14.

- 1. Три подхода к определению риска.
- 2. Причины возникновения рисков.
- 3. Классификация рисков.
- 4. Контроль и управление рисками

### **Экзамен**

Вопросы к экзамену:

- 1. Прогнозирование как технологический механизм принятия государственных решений.
- 2. Формы и методы прогнозирования.

3. Роль планирования в принятии государственных решений.
4. Необходимость программирования в принятии государственных решений.
5. Характеристика государственных приоритетных проектов.
6. Характеристика рисков в процессе принятия государственных решений.
7. Риски как фактор принятия государственных решений.
8. Методы контроля и управления рисками.
9. Роль обратной связи как механизма управления рисками.
10. Социокультурные механизмы процесса принятия государственных решений.
11. Принципы реализации государственных решений.
12. Стадии процесса реализации государственных решений.
13. Контроль и мониторинг при реализации государственных решений.
14. Эффективность и качество государственных решений.

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

В КФУ действует балльно-рейтинговая система оценки знаний обучающихся. Суммарно по дисциплине (модулю) можно получить максимум 100 баллов за семестр, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов.

Для зачёта:

56 баллов и более - "зачтено".

55 баллов и менее - "не зачтено".

Для экзамена:

86 баллов и более - "отлично".

71-85 баллов - "хорошо".

56-70 баллов - "удовлетворительно".

55 баллов и менее - "неудовлетворительно".

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
<b>Семестр 5</b>			
<b>Текущий контроль</b>			
Тестирование	Тестирование проходит в письменной форме или с использованием компьютерных средств. Обучающийся получает определённое количество тестовых заданий. На выполнение выделяется фиксированное время в зависимости от количества заданий. Оценка выставляется в зависимости от процента правильно выполненных заданий.	1	10
Дискуссия	На занятии преподаватель формулирует проблему, не имеющую однозначного решения. Обучающиеся предлагают решения, формулируют свою позицию, задают друг другу вопросы, выдвигают аргументы и контраргументы в режиме дискуссии. Оцениваются владение материалом, способность генерировать свои идеи и давать обоснованную оценку чужим идеям, задавать вопросы и отвечать на вопросы, работать в группе, придерживаться этики ведения дискуссии.	2	20
Научный доклад	Обучающиеся самостоятельно пишут работу на заданную тему и сдают преподавателю в письменном виде. В работе производится обзор материала в определённой тематической области либо предлагается собственное решение определённой теоретической или практической проблемы. Оцениваются проработка источников, изложение материала, формулировка выводов, соблюдение требований к структуре и оформлению работы, своевременность выполнения. В случае публичной защиты оцениваются также ораторские способности.	3	20
<b>Экзамен</b>	Экзамен нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Экзамен проводится в устной или письменной форме по билетам, в которых содержатся вопросы (задания) по всем темам курса. Обучающемуся даётся время на подготовку. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50
<b>Семестр 6</b>			
<b>Текущий контроль</b>			



Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
Дискуссия	На занятии преподаватель формулирует проблему, не имеющую однозначного решения. Обучающиеся предлагают решения, формулируют свою позицию, задают друг другу вопросы, выдвигают аргументы и контраргументы в режиме дискуссии. Оцениваются владение материалом, способность генерировать свои идеи и давать обоснованную оценку чужим идеям, задавать вопросы и отвечать на вопросы, работать в группе, придерживаться этики ведения дискуссии.	1	20
		3	20
Тестирование	Тестирование проходит в письменной форме или с использованием компьютерных средств. Обучающийся получает определённое количество тестовых заданий. На выполнение выделяется фиксированное время в зависимости от количества заданий. Оценка выставляется в зависимости от процента правильно выполненных заданий.	2	10
Экзамен	Экзамен нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Экзамен проводится в устной или письменной форме по билетам, в которых содержатся вопросы (задания) по всем темам курса. Обучающемуся даётся время на подготовку. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50

## 7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

### 7.1 Основная литература:

1. Балашов А. П. Основы теории управления: Учебное пособие/А.П.Балашов - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 280 с.: 60x90 1/16 (Переплёт) ISBN 978-5-9558-0410-1 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/491491>
2. Зубарева Е. В. Принятие управленческих решений / Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувикова В.В. - М.: Дашков и К, 2016. - 324 с.: ISBN 9785394010842 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/430348>
3. Бородачёв С. М. Теория принятия решений: Учебное пособие / Бородачёв С.М., - 2-е изд., стер. - М.:Флинта, 2018. - 124 с.: ISBN 978-5-9765-3631-9 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/966465>

### 7.2. Дополнительная литература:

1. Балдин К.В. Управленческие решения: Учебник / Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б., - 8-е изд. - М.: Дашков и К, 2018. - 496 с.: ISBN 978-5-394-02269-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/327956>
2. Кузнецов В. А. Системный анализ, оптимизация и принятие решений : учебник для студентов высших учебных заведений / В.А. Кузнецов, А.А. Черепяхин. ? М. : КУРС : ИНФРА-М, 2017. ? 256 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/908528>
3. Лапыгин Ю. Н. Креативные решения / Лапыгин Ю.Н. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 191 с.: 60x90 1/16 ISBN 978-5-16-105131-3 (online) - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/567395>
4. Оверчук Д. С. Моделирование процессов принятия решений в рамках взаимодействия экономических агентов при реализации общественно значимых инфраструктурных проектов : монография / Д.С. Оверчук. ? М. : ИНФРА-М, 2019. ? 126 с. ? (Научная мысль). ? [www.dx.doi.org/10.12737/monography\\_5c137c413303a2.26025495](http://www.dx.doi.org/10.12737/monography_5c137c413303a2.26025495). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1007073>
5. Доррер Г. А. Методы и системы принятия решений: Учебное пособие / Доррер Г.А. - Красноярск: СФУ, 2016. - 210 с.: ISBN 978-5-7638-3489-5 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/978605>
6. Закиров И. Д. Теория и механизмы современного государственного управления : учеб. пособие / Д.А. Гайнанов, А.Г. Атаева, И.Д. Закиров. ? М. : ИНФРА-М, 2018. ? 288 с. ? (Высшее образование: Магистратура). ? [www.dx.doi.org/10.12737/5375](http://www.dx.doi.org/10.12737/5375). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/958385>
7. Романова Т. А. Институты Европейского союза и процесс принятия политических решений: Учебное пособие / Романова Т.А. - СПб: СПбГУ, 2018. - 192 с.: ISBN 978-5-288-05801-1 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1000381>
8. Зубарева Е. В. Принятие управленческих решений / Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувикова В.В. - М.: Дашков и К, 2016. - 324 с.: ISBN 9785394010842 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/430348>

## 8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)

ВОПРОСЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ. PUBLIC ADMINISTRATION ISSUES - <https://vgmu.hse.ru/about>

Вопросы местного самоуправления - <http://www.vmsu.ru/>

Государственное управление. Электронный вестник (E-journal "Public Administration") - <http://e-journal.spa.msu.ru>

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

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	<p>Лекции есть форма учебного занятия, цель которого состоит в рассмотрении основных теоретических вопросов излагаемой дисциплины в логически выдержанной форме. Одно из основных назначений лекций состоит не только в получении необходимых знаний, но и в организации самостоятельной работы студентов. Работать самостоятельно студент должен до лекции, во время лекции и после нее.</p> <p>Подготовка студента к лекции. Восприятие лекции тем эффективнее, чем больше студент подготовлен к ней. Для этого можно, во-первых, ознакомиться с вопросами темы по программе учебного курса, и, по возможности, самому выделить основные, главные из них, во-вторых, постараться прочитать как можно больше учебного материала по теме предстоящей лекции.</p> <p>Работа студента на лекции. Важно сразу же психологически настроить себя на нужный лад, на внимательную работу в ходе лекции. Записывание лекции способствует лучшему ее усвоению, запоминанию. Процесс записи дольше поддерживает внимание и трудоспособность на лекции. Конспектирование лекций служит средством развития умственных способностей человека (мобилизует внимание, активизирует восприятие, мышление), вырабатывает умение в короткой и сжатой форме излагать мысли, развивает навыки литературного изложения, повышает культуру речи.</p> <p>В лекции нередко сообщаются такие факты, научные данные, выводы и обобщения, которые еще не отражены в учебнике, не описаны систематически в научной литературе. Новый научный материал может встретиться в различных научных источниках (статья, рецензиях, монографиях). В лекции же он обобщается, приводится в систему. Вот почему важно записывать лекцию. Наконец, конспект лекции ? это опора для памяти, материал для подготовки к семинарским занятиям, к зачету, экзамену, а после окончания учебы ? это полезный архив слушателя.</p> <p>Конспектируя лекции, необходимо понять излагаемый материал. Даже дословное механическое записывание лекции без достаточного ее понимания пользы не принесет. Конспект должен отражать основное содержание лекции, записанной своими словами, кратко, сжато и вместе с тем полно. Точно следует записывать определения, выводы. Лектор интонацией голоса, манерой изложения материала выделяет важное, основное, помогая тем самым студентам выделить главное от второстепенного. В тех случаях, когда лектор диктует (повторяет) отдельные положения, их следует обязательно записывать. Важно фиксировать в конспекте и то, что преподаватель пишет на доске (схемы, графики, формулы и т.д.).</p> <p>Записи в конспекте должны быть расчлененными, графически четкими. В них должны быть заголовки, подзаголовки, абзацы, широкие поля, на которых студент может записывать свои мысли, вопросы, свое отношение к излагаемому.</p> <p>Работа студента после лекции. Работу над конспектом следует продолжить и после лекции. Немаловажное значение имеет упорядочение записей лекции, которое заключается в определенной доработке конспекта ? дополнении, исправлении новых терминов и т.д. Следует это делать систематически, в процессе работы над учебной монографической литературой.</p> <p>Наконец, доработка конспектов заключается в освоении записей, схем, рисунков, сделанных в ходе лекции не всегда четко и точно.</p> <p>Систематическая работа над конспектами лекций обеспечит приобретение прочных и твердых знаний.</p>
практические занятия	<p>Работа на практических занятиях предполагает активное участие в дискуссиях. Для подготовки к занятиям рекомендуется выделять в материале проблемные вопросы, затрагиваемые преподавателем в лекции, и группировать информацию вокруг них. Желательно выделять в используемой литературе постановки вопросов, на которые разными авторам могут быть даны различные ответы. На основании постановки таких вопросов следует собирать аргументы в пользу различных вариантов решения поставленных проблем.</p> <p>В текстах авторов, таким образом, следует выделять следующие компоненты: постановка проблемы; варианты решения; аргументы в пользу тех или иных вариантов решения. На основе выделения этих элементов проще составлять собственную аргументированную позицию по рассматриваемому вопросу.</p> <p>При работе с терминами необходимо обращаться к словарям, в том числе доступным в Интернете.</p>

Вид работ	Методические рекомендации
самостоятельная работа	<p>Самостоятельная работа студента включает следующие формы работ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. изучение лекционного материала, предусматривающие проработку конспекта лекций и учебной литературы;</li> <li>2. поиск (подбор), обзор литературы и электронных источников, систематизация изучаемого материала по темам курса;</li> <li>3. поиск (подбор), обзор литературы и электронных источников, систематизация изучаемой информации по индивидуально заданной проблеме курса;</li> <li>4. выполнение домашней контрольной работы, выдаваемой на практических занятиях;</li> <li>5. изучение материала, вынесенного на самостоятельное изучение;</li> <li>6. подготовка к практическим занятиям;</li> <li>7. подготовка к контрольной работе, тестированию;</li> <li>8. написание реферата по заданной проблеме;</li> <li>9. подготовка доклада по выбранной теме;</li> <li>10. подготовка к экзамену.</li> </ol>
научный доклад	<p>Основные задачи студента при написании доклада:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- с максимальной полнотой использовать литературу по выбранной теме (как рекомендуемую, так и самостоятельно подобранную) для правильного понимания авторской позиции;</li> <li>- верно (без искажения смысла) передать авторскую позицию в своей работе;</li> <li>- уяснить для себя и изложить причины своего согласия (несогласия) с тем или иным автором по данной проблеме.</li> </ul> <p>Основными требованиями к докладу считаются:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) информативность и полнота изложения основных идей первоисточника;</li> <li>b) точность изложения взглядов автора - неискаженное фиксирование всех положений первичного текста,</li> <li>c) объективность - реферат должен раскрывать концепции первоисточников с точки зрения их авторов;</li> <li>d) изложение всего существенного - 'чтобы уметь схватить новое и существенное в сочинениях' (М.В. Ломоносов);</li> <li>e) изложение в логической последовательности в соответствии с обозначенной темой и составленным планом;</li> <li>f) соблюдение единого стиля - использование литературного языка в его научно-стилевой разновидности;</li> <li>g) корректность в характеристике авторского изложения материала.</li> </ol> <p>Защита осуществляется на аудиторных занятиях, предусмотренных учебным планом. Время защиты 5-7 минут. Процедура защиты доклада складывается следующим образом:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сообщение темы.</li> <li>2. Обоснование выбора темы (проблемность, актуальность).</li> <li>3. Постановка цели, задач.</li> <li>4. Определение предмета и объекта исследования.</li> <li>5. Структура работы.</li> <li>6. Содержание работы (самые яркие, значимые моменты).</li> <li>7. Выводы по работе.</li> </ol>
тестирование	<p>Во время тестирования следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся. Это поможет настроиться на работу.</p> <p>Лучше начинать отвечать на вопросы, в правильности ответов на которые нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья. Это позволит успокоиться и сосредоточиться на выполнении более трудных вопросов.</p> <p>Очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия ?по первым словам? или выполнив подобные задания в предыдущих тестированиях. Такая спешка нередко приводит к досадным ошибкам в самых легких вопросах.</p> <p>Многие задания можно быстрее решить, если не искать сразу правильный вариант ответа, а последовательно исключать те, которые явно не подходят. Метод исключения позволяет в итоге сконцентрировать внимание на одном-двух вероятных вариантах.</p> <p>Рассчитывать выполнение заданий нужно всегда так, чтобы осталось время на проверку и доработку (примерно 1/3-1/4 запланированного времени). Тогда вероятность описок сводится к нулю и имеется время, чтобы набрать максимум баллов на легких заданиях и сосредоточиться на решении более трудных, которые вначале пришлось пропустить.</p>

Вид работ	Методические рекомендации
дискуссия	<p>Для подготовки к дискуссии необходимо:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Изучить предложенные темы для дискуссии.</li><li>2. Выделить проблематику. Обозначить основные спорные вопросы.</li><li>3. Рассмотреть, исторические и современные подходы по выбранной теме.</li><li>4. Подобрать литературу.</li><li>5. Выписать тезисы.</li><li>6. Проанализировать материал и определить свою точку зрения по данной проблематике.</li></ol> <p>Особенности дискуссии: Дискуссия предполагает включенность в работу всей группы студентов. Студенты должны обязательно изучить данный материал не по одному источнику, а расширить свой кругозор по выбранной теме, из различных источников (научная литература, научные журналы, СМИ, интернет ресурсы, справочники и т.д.). При изучении вопросов необходимо обратиться не только к традиционным материалам, но и учитывать другие точки зрения. Изучение большого количества материала помогает студенту выразить свое мнение, доказать его и дать оценку. Дискуссия не должна превращать в бесформенные выкрики, и содержать ответы: ?согласен? - ?не согласен?, ?хорошо? - ?плохо?, ?я так думаю?, ?мне так кажется?. Данные виды ответов показывают не готовность студента к дискуссии. Студент должен отстаивать свою точку зрения, аргументировать ее, делать выводы, задавать вопросы оппоненту. В ходе дискуссии студенты могут менять свою точку зрения, ведь только в споре рождается истина.</p>
экзамен	<p>При подготовке к экзамену необходимо опираться, прежде всего, на лекции, а также на источники, которые разбирались на практическом семинаре. В каждом билете на экзамене содержатся два вопроса. Необходимо помнить:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ответы на вопросы экзаменатора должны быть четкими и полными.</li><li>2. Студент должен показать навыки грамотного владения терминами по дисциплине, знать их определения.</li><li>3. Студент должен показать умения анализировать научный материал, нормативно-правовые акты по дисциплине.</li><li>4. Студент должен уметь приводить точки зрения ученых, анализировать и формулировать собственные выводы по вопросам экзаменационного билета.</li></ol>

#### 10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Освоение дисциплины "Принятие и исполнение государственных решений" предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows Professional 7 Russian

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional Plus Russian

Браузер Mozilla Firefox

Браузер Google Chrome

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, учебно-методические комплексы, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.

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

Освоение дисциплины "Принятие и исполнение государственных решений" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:



Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Компьютерный класс, представляющий собой рабочее место преподавателя и не менее 15 рабочих мест студентов, включающих компьютерный стол, стул, персональный компьютер, лицензионное программное обеспечение. Каждый компьютер имеет широкополосный доступ в сеть Интернет. Все компьютеры подключены к корпоративной компьютерной сети КФУ и находятся в едином домене.

## **12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников - например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 38.03.04 "Государственное и муниципальное управление" и профилю подготовки Государственная и муниципальная служба .