

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

## **Методические указания**

по организации и проведению самостоятельной работе  
по дисциплине «Принятие управленческих решений в государственном и  
муниципальном управлении»  
для студентов направления подготовки  
38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Ставрополь  
2026

Методические указания разработаны в соответствии с требованиями ФГОС ВО к подготовке магистра и содержат методические рекомендации к написанию контрольных работ, методические рекомендации по изучению теоретического материала и рекомендуемую литературу.

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление.

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                         |                   |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| Введение .....                                                          | <a href="#">3</a> |
| 1. Общая характеристика самостоятельной работы.....                     | 4                 |
| 2. План-график выполнения задания.....                                  | 5                 |
| 3. Методические указания по написанию реферата.....                     | 7                 |
| 4. Методические рекомендации по изучению теоретического материала ..... | 7                 |
| 5. Методические рекомендации по подготовке к зачету .....               | 9                 |
| Список рекомендуемой литературы .....                                   | 12                |

## ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Принятие управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» относится к дисциплинам по выбору вариативной части дисциплин по выбору образовательной программы магистратуры и ориентирована на развитие навыков планирования, принятия и исполнения управленческих решений при подготовке студентов, приобретенных при теоретическом изучении дисциплины.

При изучении дисциплины «Принятие управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» предусмотрена самостоятельная работа студентов над темами курса. Преподаватель организует самостоятельную работу студентов путем выдачи заданий по изучению теоретических вопросов и контрольных заданий, решения ситуационных и практических задач, написания эссе и рефератов, при этом следует использовать список рекомендуемой основной и дополнительной литературы, электронных ресурсов, а также новейшей периодики по проблемам эффективности и качества управленческих решений.

Целью самостоятельной работы по дисциплине «Принятие управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» является закрепление студентами теоретического материала и получение практических навыков разработки, принятия и исполнения решений в государственном и муниципальном управлении. Вместе с методическими указаниями к самостоятельной работе практические задания помогают усвоить теоретический материал и способствуют формированию компетенций, предусмотренных программой дисциплины.

Самостоятельная работа студентов включает в себя изучение теоретического материала с использованием рекомендованной литературы, подготовку к практическим занятиям, в соответствии с рабочей программой дисциплины, выполнение контрольной работы, а также подготовку к промежуточной аттестации по дисциплине (зачет с оценкой).

Самостоятельное изучение предмета рекомендуется проводить в следующем порядке:

1. Ознакомиться с рекомендуемой литературой по курсу, с материалами лекций;
2. Усвоить соответствующие данной теме разделов из рекомендуемых учебников и учебных пособий, составить расширенный план изложения материала по теме;
3. Целесообразно для более детального изучения материала ознакомиться с новой специальной литературой по вопросам принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении.

Методические указания содержат необходимую информацию для выполнения контрольной работы. Защита работы осуществляется по графику учебного процесса в соответствии с содержанием программы дисциплины.

### 1 ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа студентов является обязательным компонентом учебного процесса для каждого студента и определяется учебным планом.

Целью изучения дисциплины «Принятие управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» является формирование набора общепрофессиональных (ОПК-2) компетенций будущего магистра по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление.

Задачами изучения дисциплины являются:

- изучить методологические и методические подходы к разработке управленческих решений в государственном и муниципальном управлении;
- научиться определять наиболее существенные факторы, обуславливающие качество управленческих решений в государственном и муниципальном управлении в условиях изменяющейся среды;

- овладеть навыками построения различных алгоритмов и организационных форм разработки управленческих решений в государственном и муниципальном управлении;
- приобрести умения планирования, организации, мотивирования, контроля и оценки эффективности разработанных и реализованных управленческих решений в государственном и муниципальном управлении.

В результате освоения материала каждый студент должен:

Знать:

- теорию принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении;
- современные информационные технологии поддержки принятия решений в сфере государственного и муниципального управления.

Уметь:

- организовывать разработку решений социально-экономических проблем в системе государственного и муниципального управления;
- разрабатывать управленческие решения с использованием информационно-аналитических технологий.

Владеть:

- методами принятия управленческих решений и их реализации на практике государственного и муниципального управления;
- методами поддержки принятия управленческих решений на основе информационных технологий.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения курса: способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода (ОПК-2).

## 2 ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ

Тематическое содержание дисциплины:

### **Тема 1: Решения в системах и процессах управления**

1. Сущность и содержание управленческого решения как категории менеджмента
2. Социальное и экономическое содержание управленческого решения
3. Влияние особенностей типологии менеджмента на процессы разработки и принятия управленческих решений на уровнях управления государством, общественным развитием, организацией
4. Классификации управленческих решений

### **Тема 2: Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления и процессах менеджмента**

1. Функции и управленческие решения в системе государственного и муниципального управления
2. Особенности государственного и муниципального управления и их роль в процессах разработки управленческих решений
3. Процессы разработки управленческих решений в законодательных и исполнительных органах государственного и муниципального управления
4. Свойства и закономерности процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений

### **Тема 3: Методологические подходы к разработке управленческих решений в сложных организационных системах**

1. Развитие методологических подходов к разработке управленческих решений
2. Альтернативы достижения цели и разработка управленческих решений
3. Использование теоретико-множественного подхода в процессах разработки управленческих решений

#### 4. Информационное обеспечение разработки управленческих решений

### **Тема 4: Процессы централизации и децентрализации в разработке управленческих решений**

1. Должностная связь, профессиональная подготовленность и объективные нормы оценки управления
2. Централизация и децентрализация деятельности. Делегирование полномочий.
3. Процесс делегирования полномочий и эффективность разработки управленческих решений.
4. Принципы эффективности разработки управленческих решений

### **Тема 5: Качество в разработке управленческих решений**

1. Современные концепции управления качеством и их влияние на процессы разработки управленческих решений
2. Формирование качества разработки управленческих решений
3. Качество, надежность, конкурентоспособность и стандартизация в процессах разработки управленческих решений
4. Инструменты и методы разработки качества управленческих решений

### **Тема 6: Разработка управленческих решений в условиях риска и неопределенности**

1. Понятие неопределенности, признаки неопределенности управленческих решений
2. Компенсационные механизмы риска в разработке, принятии и реализации управленческих решений
3. Социально-психологические аспекты принятия решений с высокой степенью риска
4. Планирование и контроль решений в условиях неопределенности и риска

### **Тема 7: Современные информационные технологии в разработке управленческих решений**

1. Понятие и классификация информационных технологий разработки, принятия и реализации управленческих решений
2. Интернет-технологии и их использование в процессах разработки, принятия и реализации управленческих решений
3. Организация использования новых информационных технологий в процессах разработки, принятия и реализации управленческих решений
4. Защита информации в процессах разработки, принятия и реализации управленческих решений

### **Тема 8: Особенности управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления**

1. Свойства государственных управленческих решений
2. Классификация управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления
3. Технология принятия и реализации управленческого решения в сфере государственного и муниципального управления
4. Запрограммированное и незапрограммированное решение

### **Тема 9: Анализ в процессе принятия управленческого решения в сфере государственного и муниципального управления**

1. Показатели эффективности управленческих решений
2. Методики оценки эффективности процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений
3. Организация разработки, принятия и реализации эффективных управленческих решений
4. Оценка эффективности управленческих решений государственного и муниципального управления

## **Тема 10: Участие общественности в принятии решений государственного и муниципального управления**

1. Концепция общественного участия в принятии решений государственного и муниципального управления
2. Основные принципы общественного участия в принятии решений государственного и муниципального управления
3. Уровни общественного участия в принятии решений государственного и муниципального управления
4. Базовые процедуры общественного участия в принятии и исполнении решений государственного и муниципального управления

Цель самостоятельной работы студентов: формирование и закрепление знаний по изучаемой дисциплине. На первом этапе изучения дисциплины необходимо ознакомиться с рабочей программой дисциплины, в которой рассмотрено содержание тем дисциплины лекционного курса, взаимосвязь тем лекций с практическими занятиями, темы и виды самостоятельной работы. По каждому виду самостоятельной работы предусмотрены определённые формы отчетности.

### **Технологическая карта самостоятельной работы студента**

| Код реализуемой компетенции | Вид деятельности студентов          | Итоговый продукт самостоятельной работы | Средства и технологии оценки | Объем часов |
|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------|-------------|
| ОПК-2                       | Изучение литературы по темам № 1-10 | Конспект                                | Тестирование                 | 48          |
| ОПК-2                       | Подготовка к практическому занятию  | Индивидуальное задание                  | Собеседование                | 48          |
| <b>Итого за 4 семестр</b>   |                                     |                                         |                              | 98          |
| <b>Итого</b>                |                                     |                                         |                              | 98          |

## **3 КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ**

Скоординированный контроль самостоятельной работы студентов должны осуществлять лектор и преподаватель, ведущий практические занятия.

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Результат изучения оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи реферата и контрольных работ осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Рейтинговая система оценки знаний не предусмотрена организацией учебного процесса магистерских программ.

## **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

Изучение теоретической части дисциплины призвано не только углубить и закрепить знания, полученные на аудиторных занятиях, но и способствовать развитию у студентов творческих навыков, инициативы и организовать свое время.

Самостоятельная работа при изучении дисциплин включает:

- чтение студентами рекомендованной литературы и усвоение теоретического материала дисциплины;
- знакомство с Интернет-источниками;

- подготовку к различным формам контроля (тесты, контрольные работы, коллоквиумы);
- подготовку и написание рефератов;
- выполнение контрольных работ;
- подготовку ответов на вопросы по различным темам дисциплины в той последовательности, в какой они представлены.

Планирование времени, необходимого на изучение дисциплин, студентам лучше всего осуществлять весь семестр, предусматривая при этом регулярное повторение материала.

Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно прорабатывать и дополнять сведениями из других источников литературы, представленных не только в программе дисциплины, но и в периодических изданиях.

При изучении дисциплины сначала необходимо по каждой теме прочитать рекомендованную литературу и составить краткий конспект основных положений, терминов, сведений, требующих запоминания и являющихся основополагающими в этой теме для освоения последующих тем курса. Для расширения знания по дисциплине рекомендуется использовать Интернет-ресурсы; проводить поиски в различных системах и использовать материалы сайтов, рекомендованных преподавателем.

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных управленческих задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана-конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Особо отметим, что Интернет является основным источником информации для современного менеджера, поэтому студенту необходимо, в первую очередь, уметь находить все материалы по определенным темам в Сети, анализировать их и отбирать необходимые практические примеры и ситуации, иллюстрирующие теоретические положения дисциплины.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

| № темы | Темы для самостоятельного изучения                                                              | Рекомендуемые источники информации<br>(№ источника) |                |              |                  |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------|--------------|------------------|
|        |                                                                                                 | Основная                                            | Дополнительная | Методическая | Интернет-ресурсы |
| 1      | Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления                   | 1, 2                                                | 1, 3           | 1,2          | 1,2,3            |
| 2      | Методологические подходы к разработке управленческих решений в сложных организационных системах | 2                                                   | 2,4            | 1,2          | 2,4              |
| 3      | Централизация и децентрализация в разработке управленческих решений                             | 1                                                   | 1,5            | 1,2          | 2,4              |
| 4      | Качество в разработке управленческих решений                                                    | 2                                                   | 4, 5           | 1            | 2, 3             |
| 5      | Разработка управленческих решений в условиях риска и неопределенности                           | 1, 2                                                | 1,3            | 1,2          | 1,2,3            |

|   |                                                                                                         |      |      |     |       |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-----|-------|
| 6 | Современные информационные технологии в разработке управленческих решений                               | 2    | 2,4  | 1,2 | 2,4   |
| 7 | Особенности управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления                 | 1    | 1,5  | 1,2 | 2,4   |
| 8 | Анализ в процессе принятия управленческого решения в сфере государственного и муниципального управления | 2    | 4, 5 | 1   | 2, 3  |
| 9 | Участие общественности в принятии решений государственного и муниципального управления                  | 1, 2 | 1,3  | 1,2 | 1,2,3 |

При выполнении самостоятельной работы по написанию реферата студенту необходимо: прочитать теоретический материал в рекомендованной литературе, периодических изданиях, на Интернет-сайтах; творчески переработать изученный материал и представить его для отчета в форме реферата, проиллюстрировав схемами, диаграммами, фотографиями и рисунками.

При подготовке к контрольной работе необходимо прочитать соответствующие страницы основного учебника. Желательно также чтение дополнительной литературы. При написании контрольной работы ответ следует иллюстрировать схемами.

Тексты контрольных работ и рефератов должны быть изложены внятно, простым и ясным языком.

При ответе на экзамене необходимо: продумать и четко изложить материал; дать определение основных понятий; дать краткое описание явлений; привести примеры. Ответ следует иллюстрировать схемами, рисунками и графиками.

## 5 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата в семестре. Подготовка реферата по дисциплине «Принятие управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» - один из основных этапов учебного процесса в обучении студентов, которым необходимо приобрести навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Настоящий раздел содержит тематику рефератов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

1. Реферат включает в себя: титульный лист, оглавление, введение, основную часть, заключение, список использованной литературы (не менее трех источников).

2. Во введении необходимо показать актуальность, теоретическое и практическое значение исследуемой проблемы и ее место в курсе «Принятие управленческих решений в государственном и муниципальном управлении», степень научной разработки данной проблемы. Введение должно составлять 2 - 3 страницы.

3. Основная часть реферата обычно состоит из 2 - 3 вопросов, в которых рассматриваются узловые проблемы темы. Каждый вопрос должен иметь заголовок и быть логически связан с другими вопросами. В тексте обязательно использование нормативных документов. Общий объем основной части составляет 20 - 25 печатных листов в 1,5 интервала.

4. В заключительной части на 1-2 страницах формулируются основные теоретические и практические выводы исследования.

### **Примерная тематика рефератов**

1. Анализ видов управленческих государственных решений в системе государственного управления.
2. Анализ особенностей принятия решений в процессе управления муниципальной собственностью.
3. Анализ условий и факторов качества управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления.
4. Принятие решения в управлении инновациями.
5. Основные этапы разработки управленческих государственных решений.
6. Определение целей организации, оценка степени достижения цели при принятии решения.
7. Исследование организационных и социально-психологических основ разработки управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления
8. Многокритериальный выбор и оценочные системы.
9. Стратегические решения, технология разработки стратегии управления.
10. Модели и методы принятия управленческих решений в организациях.
11. Выбор и анализ альтернатив в процессе принятия решений.
12. Технология разработки управленческих государственных решений.
13. Организация процесса разработки управленческих государственных решений.
14. Целевая ориентация управленческих государственных решений.
15. Анализ информационно-коммуникационных технологий, применяемых в процессе разработки государственных решений в органах власти и управления.
16. Исследование внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив в системе государственного и муниципального управления.
17. Методы и технологии разработки управленческих государственных решений в условиях определенности.
18. Методы и технологии разработки управленческих государственных решений в условиях неопределенности.
19. Методы и технологии разработки управленческих государственных решений в условиях риска.
20. Организация и контроль исполнения управленческих государственных решений.
21. Управленческие государственные решения и ответственность.
22. Оценка эффективности управленческих решений.
23. Процесс планирования при разработке управленческих государственных решений.
24. Психологические факторы при поиске принципиально новых решений.
25. Пути повышения эффективности разработки и принятия управленческих государственных решений в органах власти.
26. Организационное обеспечение разработки и принятия управленческих государственных решений.
27. Анализ существующих технологий разработки и реализации управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления.
28. Обеспечение социальной эффективности управленческих государственных решений, принимаемых в органах ГиМУ.
29. Роль информации в процессе разработки и принятии управленческих государственных решений.
30. Управленческие решения как инструмент изменений в развитии организации.
31. Стратегические и тактические решения в государственной организации.
32. Организационная культура принятия управленческих государственных решений.

33. Пути повышения эффективности применения систем поддержки принятия управленческих решений.
34. Применение системного подхода в процессе разработки управленческих решений в органах власти и управления.
35. Модели и методы анализа альтернатив в процессе принятия государственных решений.
36. Методическое обеспечение разработки и принятия управленческих государственных решений.
37. Технология моделирования в процессе разработки и принятия управленческих государственных решений.
38. Обеспечение экономической безопасности разрабатываемых управленческих государственных решений в органах власти.
39. Проблемы и их решение: модели и методы решений.
40. Решения в системе муниципального и государственного управления.
41. Прогнозирование, классификация основных методов прогнозирования, их характеристика.
42. Исследование системы целей муниципальной деятельности в процессе разработки управленческих государственных решений.
43. Анализ проблем учета риска при принятии управленческих решений в органах власти и управления.
44. Анализ проблем учета неопределенности при принятии управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
45. Формирование системы контроля качества реализации управленческих государственных решений.
46. Моделирование процесса принятия управленческих государственных решений на основе деловых игр.
47. Разработка эффективной системы контроля при реализации управленческих решений в органах власти и управления.
48. Анализ влияния процессов самоорганизации на формирование управленческих решений.
49. Имитационное моделирование при выборе и обосновании управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
50. Использование математических моделей в процессе разработки управленческих решений в органах власти и управления.

#### **Общие рекомендации по подготовке реферата**

Весь процесс написания реферата можно условно разделить на следующие этапы:

- 1) выбор темы и составление предварительного плана реферата;
- 2) сбор научной информации, изучение литературы;
- 3) анализ составных частей проблемы, разработка плана реферата;
- 4) обработка и изложение материала в соответствии с темой;
- 5) оформление реферата, представление на кафедру для регистрации;
- 6) защита реферата (по усмотрению преподавателя).

Темы реферата выбираются студентом самостоятельно.

Подготовку реферата следует начинать с повторения соответствующего раздела учебника, учебных пособий по данной теме и конспектов лекций, прочитанных ранее. Приступать к выполнению реферата без изучения основных парадигм и понятий науки нецелесообразно, так как в этом случае бакалавр, как правило, еще не достаточно ориентируется в материале, не может выделить основные и второстепенные проблемы выбранной темы.

Содержание реферата должно соответствовать плану, разработанному студентом. В содержании работы необходимо показать знание литературы по данной проблеме, но при этом следует правильно пользоваться первоисточниками, избегать чрезмерного

цитирования. При использовании цитат необходимо указывать точные ссылки на используемый источник: указание автора, название работы, место и год издания, страницы.

В процессе работы над литературой целесообразно делать записи, выписки абзацев, цитат, относящихся к избранной теме. При изучении специальной литературы по проблематике стратегического управления (монографий, статей, исследовательских материалов) важно обратить внимание на различные точки зрения авторов по исследуемому вопросу, на приводимую аргументацию и выводы, которыми подтверждается или опровергается та или иная концепция.

Реферат должен включать в себя введение, основную часть, заключение, список литературы, приложения.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, степень ее научной разработанности, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем студент должен указать цель и задачи работы, объект и предмет исследования. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть реферата должна содержать вопросы, предусмотренные в плане реферата. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Эта часть реферата может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы).

Изложение содержания всей реферат должно быть завершено заключением. В заключение необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы в целом. Они должны быть сформулированы четко и кратко.

В конце реферата приводится полный библиографический перечень использованных нормативно-правовых актов и специальной управленческой и социально-экономической литературы и Интернет-источников. Список литературы включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

#### **Оформление реферата и порядок защиты**

Реферат должен иметь титульный лист, план работы, непосредственно текст реферата, список литературы и приложения.

Объем работы - 20-25 страниц печатного текста на стандартных листах формата А-4(210 297 мм), шрифт TimesNewRoman– 14пт, межстрочный интервал 1,5, поля: верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм, левое – 30 мм, правое – 15 мм. Выравнивание текста – в основном тексте по ширине страницы.

Страницы реферата должны иметь сквозную нумерацию (по центру). Нумерация начинается с титульного листа (с. 3 страницы – «Введение»). На титульном листе номер страницы не ставится. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, фотографии, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы. В тексте реферата не допускается произвольное сокращение слов (кроме общепринятых).

Титульный лист – выполняется в соответствии с правилами оформления, установленными в ФГАОУ ВО «СКФУ».

Изложение каждого пункта плана необходимо начинать с написания заголовка, идентичного плану, который должен отражать содержание текста. Заголовки от текста следует отделять интервалами. Каждый заголовок обязательно должен предшествовать непосредственно своему тексту.

Излагая вопрос, каждый новый смысловой абзац необходимо начать с красной строки. Закончить изложение вопроса следует выводом, итогом по содержанию данного раздела.

Выполненный реферат проверяется преподавателем. Срок проверки реферата после передачи ее на кафедру не более 7 дней. Если реферат оформлен согласно предъявляемым требованиям, то работа допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если реферат имеет отрицательный отзыв, то документ возвращается на доработку с последующим представлением его на повторную проверку.

Для защиты реферата необходимо подготовить доклад и презентацию.

В результате подготовки реферата студент может выступать на конференциях и семинарах по этому вопросу.

### **Критерии оценки реферата**

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

Оценка «хорошо» – основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований к реферированию. Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Оценка «неудовлетворительно» – реферат студентом не представлен.

В процессе защиты и при оценке реферата обращается особое внимание на:

- обоснование выбора темы работы и четкое формулирование ее целей и задач;
- степень соответствия объема и содержания темы контрольной работы его целям и задачам;
- понимание современного состояния рассматриваемых в работе проблем, глубину их проработки;
- самостоятельность мышления и творческий подход к проблеме;
- логику и четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- знание литературы по разрабатываемой теме;
- умение отстаивать свою точку зрения.

## **5 МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЕТУ**

Подготовка к зачету содействует обобщению и закреплению знаний, приведению их в стройную систему, а также устранению возникших в процессе занятий пробелов.

Подготовка студента к зачету включает в себя три этапа:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену по темам курса;
- подготовка к ответу на вопросы зачета.

Перед зачетом студенту необходимо полностью выполнить все задания к практическим занятиям, подготовить и защитить контрольную работу. При наличии задолженности по текущей аттестации по данной дисциплине студент к зачету не допускается. Зачет проводится по вопросам, охватывающим весь пройденный материал.

### **Вопросы к зачету**

1. Общая методология разработки управленческих государственных решений. Схема и этапы разработки.
2. Решение, государственное решение, управленческое решение.

3. Отличия и признаки управленческого государственного решения.
4. Управленческое решение как процесс и явление.
5. Классификация и типология управленческого решения.
6. Этапы и стадии принятия управленческих решений.
7. Субъекты, уполномоченные принимать государственные решения.
8. Формы разработки и реализации управленческих государственных решений.
9. Характеристика теорий принятия государственных решений.
10. Понятия проблемы, проблемной ситуации. Формулирование, оценка, обоснование проблемы. Построение алгоритма (декомпозиция проблемы). Классификация проблем.
11. Подходы к управлению: процессный, системный, ситуационный. Понятие и признаки управленческого государственного решения.
12. Общие функции управления в органах государственного и муниципального управления. Основные и вспомогательные функции управления.
13. Области управленческих государственных решений. График непредсказуемости результатов решений.
14. Сущности управленческих решений в органах государственного и муниципального управления. Глобальная цель управления.
15. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Общая структура коммуникации.
16. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Структура коммуникации по типам темперамента.
17. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Вербальные и невербальные каналы передачи информации.
18. Целевая ориентация управленческих государственных решений в органах государственного и муниципального управления. Понятие целевых и процессорных технологий.
19. Основные управленческие навыки. Правила постановки целей. Делегирование полномочий.
20. Этапы процесса планирования. Календарное планирование: ленточная диаграмма Г. Ганта, критический путь.
21. Экспертные и эвристические методы при анализе альтернатив управленческих решений.
22. Анализ альтернатив управленческих решений в органах государственного и муниципального управления. Метод сценариев и дерева решений.
23. Основные управленческие навыки руководителя. Правила постановки целей. Проведение совещаний.
24. Модели руководства в процессе разработки и реализации управленческих решений: американский, немецкий, японский подходы.
25. Контроль и ответственность при реализации управленческих государственных решений в органах государственного и муниципального управления.
26. Условия и факторы, определяющие качество и эффективность управленческих государственных решений в органах государственного и муниципального управления. Причины некачественной реализации управленческих решений.
27. Анализ информационно-коммуникационных технологий, применяемых в процессе разработки государственных решений в органах власти и управления.
28. Исследование внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив в системе государственного и муниципального управления.
29. Методы и технологии разработки управленческих государственных, решений в условиях определенности.
30. Психологические факторы при поиске принципиально новых решений.

31. Пути повышения эффективности разработки и принятия управленческих государственных решений в органах власти
32. Организационное обеспечение разработки и принятия управленческих государственных решений.
33. Анализ существующих технологий разработки и реализации управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления.
34. Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих государственных решений.
35. Управленческие решения как инструмент изменений в развитии организации.
36. Стратегические и тактические решения в государственной организации.
37. Организационная культура принятия управленческих государственных решений.
38. Пути повышения эффективности применения систем поддержки принятия управленческих решений.
39. Применение системного подхода в процессе разработки управленческих решений в органах власти и управления.
40. Методическое обеспечение разработки и принятия управленческих государственных решений.
41. Технология моделирования в процессе разработки и принятия управленческих государственных решений.
42. Обеспечение экономической безопасности разрабатываемых управленческих государственных решений в органах власти.
43. Изучение внутригрупповых отношений на основе социометрических изменений
44. Принятие решений в условиях неопределенности и риска
45. Характеристика модели политического конфликта в исследовании политических процессов
46. Исследование системы целей муниципальной деятельности в процессе разработки управленческих государственных решений.
47. Анализ проблем учета риска при принятии управленческих решений в органах власти и управления.
48. Анализ проблем учета неопределенности при принятии управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
49. Формирование, системы контроля качества реализации управленческих государственных решений.
50. Разработка эффективной системы контроля при реализации управленческих решений в органах власти и управления.
51. Анализ влияния процессов самоорганизации на формирование управленческих решений.
52. Прогнозирование в принятии государственных решений
53. Формы и методы прогнозирования государственных решений
54. Планирование в принятии государственных решений
55. Программирование в принятии государственных решений
56. Организация исполнения государственно-управленческих решений
57. Контроль за исполнением управленческих решений
58. Виды контроля за исполнение государственных решений
59. Оценка эффективности государственных решений
60. Показатели эффективности и результативности деятельности органов власти.

#### **Критерии оценивания компетенций:**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если содержание вопроса повышенной сложности отражено полностью, без пробелов, необходимые компетенции сформированы (ОПК-2); материал изложен исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно; студент свободно справляется с дополнительными и уточняющими вопросами и другими

видами применения знаний; использует в ответе дополнительный материал. Полнота и качество ответа свидетельствуют об усвоении основных понятий теории принятия управленческих решений, владении терминологией и умении работать с информацией, необходимой для принятия управленческих решений, владении навыками принятия управленческих решений.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если содержание вопроса базового уровня отражено полностью, необходимые компетенции сформированы (ОПК-2). Студент твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос. Полнота и качество ответа свидетельствуют об усвоении основных понятий теории принятия управленческих решений, владении терминологией теории принятия управленческих решений.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если содержание вопроса базового уровня отражено частично, но пробелы не носят существенного характера, при ответе на поставленный вопрос студент допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, наблюдаются нарушения логической последовательности в изложении программного материала; необходимые компетенции в основном сформированы (ОПК-2). Полнота и качество ответа свидетельствуют об усвоении основных понятий теории принятия управленческих решений.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если содержание вопроса базового уровня не раскрыто, он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями излагает материал, не может ответить на дополнительные и уточняющие вопросы; необходимые компетенции не сформированы (ОПК-2). Полнота и качество ответа свидетельствуют о том, основные понятия теории принятия управленческих решений не усвоены.

## 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАНЯТИЯМ

### Работа с книгой

При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги.

Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой - это всегда большая экономия времени и сил.

Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего, описывая на бумаге все выкладки и вычисления (в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода).

При изучении любой дисциплины большую и важную роль играет самостоятельная индивидуальная работа.

Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно в тетради (на специально отведенных полях) дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем.

Выводы, полученные в результате изучения, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы они при перечитывании записей лучше запоминались.

Опыт показывает, что многим студентам помогает составление листа опорных сигналов, содержащего важнейшие и наиболее часто употребляемые формулы и понятия. Такой лист помогает запомнить формулы, основные положения лекции, а также может служить постоянным справочником для студента.

Различают два вида чтения; первичное и вторичное. *Первичное* - это внимательное, неторопливое чтение, при котором можно остановиться на трудных местах. После него не должно остаться ни одного непонятного слова. Содержание не всегда может быть понятно после первичного чтения.

Задача *вторичного* чтения полное усвоение смысла целого (по счету это чтение может быть и не вторым, а третьим или четвертым).

### **Правила самостоятельной работы с литературой**

Как уже отмечалось, самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) – это важнейшее условие формирования у себя научного способа познания. Основные советы здесь можно свести к следующим:

- Составить перечень книг, с которыми Вам следует познакомиться;
- Сам такой перечень должен быть систематизированным.
- Обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит очень сэкономить время).
- Разобраться для себя, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть.
- При составлении перечней литературы следует посоветоваться с преподавателями и научными руководителями (или даже с более подготовленными и эрудированными сокурсниками), которые помогут Вам лучше сориентироваться, на что стоит обратить большее внимание, а на что вообще не стоит тратить время...
- Естественно, все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц).

Чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того на сколько осознанно читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Выделяют четыре основные установки в чтении научного текста:

- 1) информационно-поисковый (задача – найти, выделить искомую информацию)
- 2) усваивающая (усилия читателя направлены на то, чтобы как можно полнее осознать и запомнить как сами сведения излагаемые автором, так и всю логику его рассуждений)
- 3) аналитико-критическая (читатель стремится критически осмыслить материал, проанализировав его, определив свое отношение к нему)
- 4) творческая (создает у читателя готовность в том или ином виде – как отправной пункт для своих рассуждений, как образ для действия по аналогии и т.п. – использовать суждения автора, ход его мыслей, результат наблюдения, разработанную методику, дополнить их, подвергнуть новой проверке).

Основные виды систематизированной записи прочитанного:

1. Аннотирование – предельно краткое связное описание просмотренной или прочитанной книги (статьи), ее содержания, источников, характера и назначения;
2. Планирование – краткая логическая организация текста, раскрывающая содержание и структуру изучаемого материала;

3. Тезирование – лаконичное воспроизведение основных утверждений автора без привлечения фактического материала;

4. Цитирование – дословное выписывание из текста выдержек, извлечений, наиболее существенно отражающих ту или иную мысль автора;

5. Конспектирование – краткое и последовательное изложение содержания прочитанного.

Конспект – сложный способ изложения содержания книги или статьи в логической последовательности. Конспект аккумулирует в себе предыдущие виды записи, позволяет всесторонне охватить содержание книги, статьи. Поэтому умение составлять план, тезисы, делать выписки и другие записи определяет и технологию составления конспекта.

#### **Методические указания по составлению конспекта**

1. Внимательно прочитайте текст. Уточните в справочной литературе непонятные слова. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля конспекта;

2. Выделите главное, составьте план;

3. Кратко сформулируйте основные положения текста, отметьте аргументацию автора;

4. Законспектируйте материал, четко следуя пунктам плана. При конспектировании старайтесь выразить мысль своими словами. Записи следует вести четко, ясно.

5. Грамотно записывайте цитаты. Цитируя, учитывайте лаконичность, значимость мысли.

В тексте конспекта желательно приводить не только тезисные положения, но и их доказательства. При оформлении конспекта необходимо стремиться к емкости каждого предложения. Мысли автора книги следует излагать кратко, заботясь о стиле и выразительности написанного. Число дополнительных элементов конспекта должно быть логически обоснованным, записи должны распределяться в определенной последовательности, отвечающей логической структуре произведения. Для уточнения и дополнения необходимо оставлять поля.

Овладение навыками конспектирования требует от студента целеустремленности, повседневной самостоятельной работы.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Джамалудинова, М.Ю. Принятие и исполнение государственных решений: учебник для вузов / М.Ю. Джамалудинова. – Санкт-Петербург: Лань, 2024. – 112 с.
2. Голубков, Е.П. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Е.П. Голубков. - 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 427 с.
3. Горб, В.Г. Принятие и исполнение государственных и муниципальных решений: учебное пособие / В.Г. Горб. – Екатеринбург: изд-во Урал. ин-та управления – филиала РАНХиГС, 2017. – 240 с.
4. Зуб, А.Т. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / А.Т. Зуб. - 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 332 с.
5. Киселев, А.А. Принятие управленческих решений: учебник / А.А. Киселев. – Москва: Кнорус, 2026. – 170 с.
6. Киселева, А.М. Публичные решения: учебное пособие для вузов / А.М. Киселева. - 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 170 с.
7. Кириенко, В.Е. Принятие и исполнение государственных решений: учебное пособие / В.Е. Кириенко. – Томск: ТУСУР, 2016. – 211 с.
8. Кожина, В.О. Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления: учебник / В.О. Кожина, Ю.В. Рагулина, Н.А. Завалько. – Москва: Русайнс, 2024. – 175 с.
9. Козырев, М.С. Принятие и исполнение государственных решений: учебник / М.С. Козырев. - 4-е изд., испр. и доп. – Москва: Директ-Медиа, 2023. – 316 с.
10. Козырев, М.С. Принятие и исполнение государственных решений: учебное пособие / М.С. Козырев. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 318 с.
11. Курлыков, О.И. Принятие и исполнение государственных решений: учебное пособие / О.И. Курлыков. - Самара: СамГАУ, 2023. - 108 с.
12. Козырев М.С. Принятие и исполнение государственных решений: методологические и процессуально-правовые аспекты: учебное пособие. - М., Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 590 с.
13. Круталевич М.Г. Формирование управленческих решений на муниципальном уровне управления: учебно-методическое пособие. - Оренбург: ОГУ, 2015. - 159 с.
14. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Н. В. Кузнецова. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 222 с.
15. Методы принятия управленческих решений: учебник для вузов / под редакцией П.В. Иванова. - 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 351 с.
16. Методы разработки, принятия и исполнения государственных решений / И.Ф. Денисенко, Е.Н. Тованчова, С.А. Тлепцеришева. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный университет путей сообщения, 2022. – 172 с.
17. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / В.Л. Сендеров, Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 227 с.
18. Мкртычян, Г.А. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Г.А. Мкртычян, Н.Г. Шубнякова. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 140 с.
19. Омарова, З.К. Принятие и исполнение государственных решений: курс лекций / З.К. Омарова, Б.Л. Скрынченко; под ред. д-ра ист. наук, доц. В.В. Орлова. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. – 216 с.
20. Орлов, А.И. Методы принятия управленческих решений: учебник / А.И. Орлов. – Москва: Кнорус, 2022. – 286 с.
21. Основы государственного и муниципального управления. Агенты и технологии принятия политических решений: учебник и практикум для вузов / Г.А.

Меньшикова [и др.]; под редакцией Г.А. Меньшиковой. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 387 с.

22. Принятие и исполнение государственных решений: учебник / Л.К. Бабаян, И.А. Бартошевич, Е.Г. Бунов [и др.]; под общ. ред. С.Е. Прокофьева, О.В. Паниной, К.В. Харченко. – Москва: Кнорус, 2026. – 384 с.

23. Соколов, Н.Н. Теория и практика принятия управленческих: учебное пособие для подготовки бакалавров по направлению 41.03.04 Политология. – Москва: ГУУ, 2022. – 76 с.

24. Соловьев, А.И. Принятие и исполнение государственных решений: учебное пособие / А.И. Соловьев. - 2-е изд. – Москва: Аспект Пресс, 2024. – 423 с.

25. Тебекин, А.В. Методы принятия управленческих решений: учебник для вузов / А.В. Тебекин. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 493 с.

26. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов / В.И. Бусов, Н.Н. Лябах, Т.С. Саткалиева, Г.А. Таспенова; под общей редакцией В.И. Бусова. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 279 с.

27. Филинов-Чернышев, Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Н.Б. Филинов-Чернышев. - 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 324 с.

28. Шамалова, Е.В. Основы методологии принятия управленческих решений в организации: учебное пособие / Е.В. Шамалова, М.И. Глухова. – Москва | Берлин: Директ-Медиа, 2018. - 95 с.

#### Интернет-ресурсы

1. Сайт информационно-правовой базы «Кодекс» или «Гарант».
2. <http://www.ecsoman.edu.ru> - Сайт федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент».
3. <http://www.edu.ru> - Федеральный портал российского образования
4. <http://www.aup.ru/> - Сайт административно-управленческого портала.
5. <http://www.rbc.ru> - РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера).
6. <http://www.edu.ru> - Сайт федерального портала «Российское образование».
7. <http://www.budgetrf.ru> - Мониторинг экономических показателей.
8. <http://ar.gov.ru/> - Сайт совершенствования государственного управления. Портал административной реформы.
9. <http://www.government.ru> – Официальный сайт Правительства Российской Федерации.
10. <http://vgmu.hse.ru/> - Сайт журнала «Вопросы государственного и муниципального управления».

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

## **Методические указания**

по выполнению практических занятий  
по дисциплине «Принятие управленческих решений в государственном и  
муниципальном управлении»  
для студентов направления подготовки  
38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Ставрополь  
2026

Методические указания разработаны в соответствии с требованиями ФГОС ВО к подготовке магистра и содержат методические рекомендации к написанию контрольных работ, методические рекомендации по изучению теоретического материала и рекомендуемую литературу.

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление.

## Содержание

|                                                                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение                                                                                                                                       | 4  |
| Практическое занятие 1. Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления и процессах                              | 5  |
| Практическое занятие 2. Методологические основы принятия государственных и муниципальных решений                                               | 8  |
| Практическое занятие 3. Технология и организация принятия и исполнения государственных и муниципальных решений                                 | 11 |
| Практическое занятие 4. Управленческие технологии и модели процесса разработки и принятия государственного и муниципального решения            | 14 |
| Практическое занятие 5. Методы принятия управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска                             | 19 |
| Практическое занятие 6. Современные информационные технологии в разработке управленческих решений                                              | 24 |
| Практическое занятие 7. Механизмы принятия государственных и муниципальных решений                                                             | 27 |
| Практическое занятие 8. Контроль, оценка эффективности и ответственность при реализации государственных и муниципальных управленческих решений | 32 |
| Практическое занятие 9. Участие общественности в принятии решений государственного и муниципального управления                                 | 38 |
| Рекомендуемая литература                                                                                                                       | 44 |

## Введение

Принятие решений – ключевое звено любой управленческой деятельности. Каждый человек на рабочем месте сталкивается с проблемами, принимает решения в рамках своей должности, компетенции, квалификации. Но решения, которые принимают управленцы, сказываются на поведении других индивидов, групп, организаций в целом, а в случае государственного и муниципального управления – целых общностей людей.

Решения, которые принимают руководители, находятся под пристальным вниманием как подчиненных, так и многочисленных наблюдателей, которые на этом основании судят о квалификации и качестве руководства организации, делают прогнозы относительно ее будущего.

Теория принятия решений строится как обобщение практики лучших методов принятия решений, рождающихся в сфере государственного управления, бизнеса, в системе некоммерческих, общественных организаций. Лучшие из них, доказавшие на практике свою эффективность, быстро подхватываются. Обобщаются и активно применяются. Так, в частности, бизнес получил из государственного управления широкий спектр методов принятия стратегических решений. В свою очередь, именно в бизнесе были разработаны современные высокоэффективные методы планирования, контроля, бюджетирования, без которых в настоящее время не может обойтись ни одна организация государственного управления. Структуры гражданского общества породили сначала интерес, а затем и насущную необходимость учитывать моральные аспекты принимаемых решений. Они же способствовали системному видению проблем и решений как в государственном управлении, так и в коммерческой сфере.

С другой стороны, современный руководитель организации (коммерческой, государственной, общественной) должен владеть и такими специфическими для предпринимательской деятельности, как, например, бизнес-планирование или проектное управление, так как решения требуют для их реализации привлечения частных фирм, расходования бюджетных средств и должны приниматься с учетом экономических последствий. Эта тенденция взаимозависимости решений, принимаемых в сфере государственного управления и бизнеса, усиливается.

Современное российское общество требует более ответственного отношения государства к экономическим процессам, поведению субъектов экономических отношений, развитию механизмов распределения общественного богатства, влияющих на общественное самочувствие, доверие граждан к государственным структурам, уважение к решениям, принимаемым на государственном уровне.

Программа курса «Принятие управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» построена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования и на основе учебного плана по направлению подготовки 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление».

## **Практическое занятие 1.**

### **Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления**

**Цель занятия** – углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков принятия решений в системах и процессах управления.

**Студент должен знать:** сущность и технологию принятия решений в системах и процессах управления.

**Студент должен уметь:** применять методы принятия решений в системах и процессах управления.

#### ***План занятия***

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

#### **Теоретический раздел**

Управленческим решением (УР) называют творческое, волевое действие субъекта управления, основанное на знании объективных законов функционирования управляемой системы и анализе информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов разрешения проблемы. УР является основой процесса управления. Управлять – значит решать.

Решения в государственном и муниципальном управлении – это комплексы мер, направленных на реализацию общественно значимых целей, отличающиеся ориентацией на общественное благо, высокой ответственностью, многоэтапностью и необходимостью согласования, разделяются на стратегические (долгосрочные), тактические (среднесрочные) и оперативные (краткосрочные). Они принимаются на основе анализа, экспертиз и учета мнения граждан, затрагивая экономику, социальную сферу и политику, и включают разработку законов, программ и административных актов.

Основные характеристики управленческих государственных решений

- Цель: общественное благо, а не частная выгода.
- Ответственность: высокая, перед всем обществом.
- Процесс: многоуровневый, длительный, с необходимостью согласований и публичности.
- Обязательность: решения обязательны к исполнению.

Типы решений управленческих государственных решений

- Стратегические: долгосрочные (более 1-6 лет), определяют развитие, например, формирование целевых программ.
- Тактические: среднесрочные (от квартала до 1-6 лет), на основе текущих показателей.

- Оперативные: краткосрочные, для решения текущих задач.

Процесс принятия (на примере закона)

1. Инициатива: внесение предложения компетентными органами.
2. Рассмотрение: в Государственной Думе РФ.
3. Одобрение: в Совете Федерации РФ.
4. Подписание и публикация: Президентом РФ, вступление в силу.

Методы принятия (общие для управленческих решений)

- Экспертная оценка.
- Мозговой штурм (коллективное обсуждение).
- Теория игр.
- Анализ социально-экономических показателей.

Пример в муниципальном управлении

Принятие нормативного акта (например, местного бюджета) или программы благоустройства, требующей согласия и одобрения населения, как формы реализации власти народа.

### **Тематика эссе**

Принятие решения в управлении инновациями.

Основные этапы разработки управленческих решений.

Методические основы разработки управленческих решений.

Классификация государственных и муниципальных управленческих решений.

Диагностика проблемы при разработке государственного и муниципального решения.

Виды государственных управленческих решений.

Методология разработки управленческого решения.

Специфика государства как субъекта принятия решений.

### **Практическая часть**

**Задание 1.** Составить сравнительную таблицу характеристик методологических подходов к разработке и принятию решений:

Таблица 1 – Сравнительный анализ характеристик методологических подходов к разработке и принятию решений

| Системный | Процессный | Целевой | Ситуационный |
|-----------|------------|---------|--------------|
|           |            |         |              |
|           |            |         |              |
|           |            |         |              |

**Задание 2.** В таблице 2 приведите конкретные примеры документационного обеспечения принятия государственных и муниципальных решений по видам документов, в которых фиксируется управленческое решение, исходя из управленческого уровня принятия государственных и муниципальных управленческих решений.

Таблица 2 – Примеры документационного обеспечения принятия государственных и муниципальных решений

| Уровень управления | Документы               |                  |                          |                         |
|--------------------|-------------------------|------------------|--------------------------|-------------------------|
|                    | Организационно-правовые | Распорядительные | Справочно-информационные | Справочно-аналитические |
| Федеральный        |                         |                  |                          |                         |
| Региональный       |                         |                  |                          |                         |
| Муниципальный      |                         |                  |                          |                         |
| Организационный    |                         |                  |                          |                         |

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Дайте определение понятию управленческое решение.
2. Раскройте типовой алгоритм разработки управленческого решения?
3. Раскройте типовой алгоритм разработки управленческого решения?
4. Что включает процесс выработки и принятие управленческих решений.
5. Назовите стадии процесса принятия управленческого решения.
6. Дайте определение понятиям «управленческая проблема» и «управленческое решение».
7. Дайте сравнительную характеристику процесса принятия решения в бизнес-организациях и системе государственного и муниципального управления, в чем заключается их специфика.
8. Раскройте экономические, социальные, правовые и технологические основы принятия управленческого решения.
9. Перечислите основные элементы механизма принятия государственных решений
10. Что понимается под принципом SMART?

## **Практическое занятие 2.**

### **Методологические основы принятия государственных и муниципальных решений**

**Цель занятия** – углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков принятия решений в системах и процессах управления.

**Студент должен знать:** сущность и технологию принятия решений в системах и процессах управления.

**Студент должен уметь:** применять методы принятия решений в системах и процессах управления.

### ***План занятия***

1. Функции и управленческие решения в системе государственного и муниципального управления.
2. Особенности государственного и муниципального управления и их роль в процессах разработки управленческих решений.
3. Процессы разработки управленческих решений в законодательных и исполнительных органах государственного и муниципального управления.
4. Свойства и закономерности процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений.
5. Использование закономерностей процессов разработки управленческих решений в практике управления.
6. Требования, предъявляемые к управленческому государственному решению.
7. Сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих государственных решений.
8. Этапы и процедуры реализации государственных решений.

## **Теоретический раздел**

Методологические подходы к разработке управленческих решений в сложных системах включают рациональный (аналитический, с выбором из альтернатив), интуитивный (на опыте) и ситуационный (адаптация к конкретным условиям), а также системный и кибернетический, опирающиеся на анализ всей системы и обратную связь, часто с использованием Систем Поддержки Принятия Решений (СППР) для обработки больших объемов данных. В сложных системах важен переход от оперативных к стратегическим подходам, учитывая долгосрочное развитие и взаимосвязи, с

применением этапов принятия решения: выявление проблемы, анализ, разработка и оценка альтернатив, выбор, реализация и контроль.

#### Основные подходы

- Рациональный (аналитический): идеальный подход, включающий выявление проблемы, сбор данных, генерацию и оценку множества альтернатив, выбор оптимального варианта. Подходит для стратегических решений, но трудоемкий.

- Интуитивный: основан на личном опыте, "чутье" руководителя. Эффективен для оперативных, менее значимых решений, но несет риски ошибок из-за неполного учета всех факторов.

- На основе суждения (опытный): копирование успешных прошлых решений. Логичен, но может не учитывать текущие изменения, приводя к ошибкам.

- Ситуационный: адаптация методов к конкретной ситуации, внешним и внутренним условиям организации, а не слепое следование правилам. Он рассматривает организацию как открытую систему

- Системный: рассматривает организацию как целостную систему, где решение влияет на все элементы и подсистемы, учитывая их взаимосвязи и последствия.

- Кибернетический: фокусируется на управлении через обратную связь, контроле отклонений и корректировке действий для достижения цели.

#### Инструменты и этапы в сложных системах

- Этапы: Проблема -> Анализ информации -> Альтернативы -> Выбор -> Реализация -> Контроль.

- СППР: Системы поддержки принятия решений, которые предоставляют данные и модели для обоснованного выбора, особенно в условиях неопределенности.

- Методы моделирования: Построение моделей для прогнозирования последствий решений.

- Сценарное планирование: Разработка нескольких возможных сценариев будущего и решений для них.

#### Практика в сложных системах

В сложных организациях часто используется комбинация подходов. Например, стратегические решения требуют рационального и системного подходов с использованием СППР, тогда как оперативные – интуитивных или основанных на суждении, но с контролем. Ключ – в гибкости и способности адаптировать методологию к масштабу, сложности и динамичности задачи.

#### **Тематика эссе**

Многоуровневый характер принятия государственных решений.

Механизмы процесса принятия государственных и муниципальных решений.

Анализ условий и факторов качества управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.

Анализ особенностей принятия решений в процессе управления муниципальной собственностью.

Анализ видов управленческих решений в системе муниципального управления.

Необходимость научного подхода к разработке, принятию и исполнению государственных решений.

Объекты и субъекты принятия решений в государственном управлении.

Решения в системе муниципального и государственного управления.

#### **Практическая часть**

**Задание 1.** На основе просмотра материалов, опубликованных в СМИ, выберите проблемную ситуацию, которая была решена на государственном или муниципальном уровне и выделите в ней следующие компоненты:

- суть проблемы или суть сложившейся ситуации, каковы последствия в случае не разрешения ситуации;
- конечная цель – как должна разрешиться ситуация (или как она разрешилась) в результате соответствующих действий;
- разделение труда – кем и какое принято решение по устранению проблемы или разрешению ситуации, а также кому поручено исполнение решения;
- последствия – каковы последствия принятого и исполненного решения, достигнута ли цель;
- профессионализм – попытайтесь оценить – являлось ли принятое решение оптимальным, могло ли быть принято альтернативное более эффективное и компетентное решение.

**Задание 2.** Составить таблицу, содержащую информацию о формах документационного закрепления решений на уровне различных ветвей власти (или должностных лиц и органов власти, представляющих различные ветви власти) с примерами. Образец таблицы:

Таблица 1 – Примеры документационного закрепления государственных и муниципальных решений на различных уровнях управления

| Президент РФ                                                                                                          | Исполнительная власть                                                                                                                                                                     | Законодательная власть | Судебная власть |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-----------------|
| Указ<br>Пример:<br>Указ Президента РФ от 31.12.2015 №683 "О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации" | Правительство РФ<br>Постановление<br>Пример:<br>Постановление Правительства РФ от 28 декабря 2015 г. №1456 "О мерах по реализации Федерального закона "О федеральном бюджете на 2016 год" |                        |                 |
|                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                           |                        |                 |

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Дайте характеристику основных типов управленческих решений.
2. Дайте определение понятиям «ситуация» и «проблема».
3. В чем заключается суть ситуационной концепции управления процессом принятия решений.
4. Дайте классификацию ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.
5. Дайте классификацию управленческих решений.
6. Назовите классификационные признаки управленческих решений.
7. В чем специфика современных подходов к классификации управленческих решений.
8. Стратегические и тактические решения – особенности и взаимосвязь.
9. Перечислите основные элементы механизма принятия государственных решений.
10. Можно ли рассматривать проекты как форму разработки, принятия и реализации управленческого решения.

### **Практическое занятие 3.**

#### **Технология и организация принятия и исполнения государственных и муниципальных решений**

**Цель занятия** – углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков разработки управленческих решений и формирования организационного потенциала.

**Студент должен знать:** сущность и технологию разработки управленческих решений и формирования организационного потенциала.

**Студент должен уметь:** применять методы разработки управленческих решений и формирования организационного потенциала.

#### **План занятия**

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

#### **Теоретический раздел**

Технология принятия и исполнения государственных и муниципальных решений – это упорядоченный процесс, включающий диагностику проблемы, разработку альтернатив, выбор оптимального варианта, его реализацию и контроль. Процесс базируется на правовых нормах (законы РФ, регламенты) и включает три ключевых этапа: подготовку, принятие и реализацию.

Основные этапы технологического цикла:

1. Диагностика и анализ: выявление проблемы, сбор информации, определение целей.
2. Разработка альтернатив: подготовка вариантов решений, прогнозирование последствий.
3. Принятие решения: выбор лучшего варианта, оформление правового акта (приказ, постановление).
4. Исполнение решения: Организация исполнения, доведение до исполнителей, ресурсное обеспечение.
5. Контроль и оценка: мониторинг реализации, оценка эффективности, корректировка.

Организационные особенности:

- Иерархичность: решения принимаются в рамках должностных полномочий.
- Регламентация: строгое соблюдение процедур, сроков и форм документов (ФЗ-131 и др.).
- Экспертиза: использование методов анализа (экспертные оценки, мозговой штурм, SWOT-анализ) для обоснования.

В настоящее время в государственном управлении активно внедряются современные подходы:

- Проектный подход: работа над конкретными нацпроектами с жесткими дедлайнами и KPI.

– Цифровизация: использование ГИС (государственных информационных систем) для автоматизации контроля и сбора данных [4]

Технология исполнения предполагает распределение обязанностей, делегирование полномочий и контроль за результатами, чтобы обеспечить достижение поставленных государственных целей.

### ***Тематика эссе***

Исследование системы целей муниципальной деятельности в процессе разработки управленческих решений.

Психологические факторы при поиске принципиально новых решений.

Организационная культура принятия управленческих решений.

Психологические факторы при поиске принципиально новых решений.

Исследование внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив в системе государственного и муниципального управления.

Формы государственно-управленческих решений.

Уровни принятия государственных решений.

Необходимость научного подхода к разработке, принятию и исполнению государственных решений.

### ***Практическая часть***

**Задание 1.** Анализ ситуации «Привлечение персонала в ФГУ "Северная звезда"»

Федеральное государственное учреждение «Государственный природный заповедник "Северная звезда"» расположено в южной части ХМАО-Югра на территории Сургутского административного района.

Основной деятельностью ФГУ «Заповедник "Северная звезда"» является:

- сохранение в естественном состоянии природных комплексов, восстановление, а также предотвращение изменений природных комплексов и их компонентов в результате антропогенного воздействия;

- поддержание условий, обеспечивающих санитарную и противопожарную безопасность людей, животных, природных комплексов и объектов;

- проведение научных исследований и экологического мониторинга;

- ведение эколого-просветительской работы;

- осуществление контрольных функций;

- ведение архивной работы, связанной с кадровой документацией.

Деятельность ФГУ «Заповедник "Северная звезда"» осуществляется на основе сметного финансирования из федерального государственного бюджета.

Для осуществления природоохранной деятельности учреждению необходимо наличие не только производственных и финансовых ресурсов, но и качественных трудовых ресурсов. От уровня образования и квалификации последних зависит большинство достижений в области природоохранных мероприятий и научных достижений. Кадровый состав заповедника характеризуется как высококвалифицированный, но стареющий. Молодежь не идет работать в заповедник по причине непривлекательности труда и неудовлетворенности уровнем заработной платы.

Задание:

1. Проанализируйте сложившуюся неблагоприятную ситуацию и выявите ключевые проблемы.

2. Разработайте управленческие решения по совершенствованию кадровой политики ФГУ «Заповедник "Северная звезда"».

**Задание 2.** Властно-управленческий характер деятельности государства предполагает определенные типы его целенаправленной активности: влияние, властвование, регулирование, управление, контроль, действие в форс-мажорных

обстоятельствах. Однако, обладая способностью действовать в различных форматах и областях социальной жизни, государство не может не испытывать и не учитывать действия и мнения контрагентов.

Контрагенты – это те, кто оказывает или может оказывать косвенно воздействие на принятие и реализацию государственных решений, каждый своими специфическими каналами воздействия.

Среди основных контрагентов государства можно выделить:

- международные структуры,
- гражданские структуры,
- корпорации/бизнес-структуры,
- экспертно-академическое сообщество.

Задание: приведите примеры влияния вышеуказанных контрагентов или взаимодействия государства с контрагентами в процессе выработки государственных решений.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Какие основные характеристики личности ЛПР, влияющие на выбор альтернативы принятия решения.
2. В чем особенности процессов индивидуального и группового принятия решения.
3. В чем заключается роль руководителя организации в процессе разработки и принятия управленческого решения.
4. Что представляет собой делегирование управленческих полномочий в управлении?
5. Охарактеризуйте централизацию и децентрализацию процесса разработки решений, сущность и принципы.
6. Дайте характеристику внутренней и внешней информации, необходимой для разработки управленческого решения.
7. Назовите функции управленческого решения в методологии и организации процесса управления.
8. В чем заключается ответственность за выполнение управленческих решений.
9. Назовите этапы реализации государственных решений. Оценка хода исполнения решения.
10. Почему необходима и в чем заключается ответственность за выполнение управленческих решений.

## **Практическое занятие 4.**

### **Управленческие технологии и модели процесса разработки и принятия государственного и муниципального решения**

**Цель занятия** – углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков разработки управленческих решений в сложных организационных системах.

**Студент должен знать:** сущность и технологию разработки управленческих решений в сложных организационных системах.

**Студент должен уметь:** применять методы разработки управленческих решений в сложных организационных системах.

### ***План занятия***

1. Понятие методологического подхода.
2. Системный подход к разработке управленческих решений.
3. Целевой подход к разработке управленческих решений.
4. Цель и решение: сходство, различие, взаимосвязи.
5. Альтернативы достижения цели и разработка управленческих решений.

6. Информационное обеспечение разработки управленческих решений.
7. Использование процессного подхода в разработке управленческих решений.
8. Информационный и математический подходы к разработке управленческих решений.

### **Теоретический раздел**

Разработка и принятие государственных и муниципальных решений (ГМУР) – это структурированный процесс, включающий диагностику проблемы, разработку альтернатив, выбор и реализацию решения. Он опирается на технологии (системный анализ, прогнозирование, мозговой штурм) и модели (рациональная, инкрементальная), направленные на повышение эффективности управления.

Процесс разработки и принятия ГМУР включает следующие ключевые шаги:

1. Диагностика и определение проблемы: четкое формулирование задачи.
2. Сбор и анализ информации: изучение ситуации, правовых актов.
3. Разработка альтернатив: формирование списка возможных действий.
4. Оценка альтернатив: сравнение по критериям (эффективность, стоимость, законность).
5. Принятие решения: выбор лучшего варианта и его документальное оформление.
6. Реализация: доведение решения до исполнителей.
7. Контроль и оценка результата: мониторинг исполнения и оценка достижения целей.

Управленческие технологии – это методы и инструменты, используемые на разных этапах:

- Методы ситуационного анализа: SWOT-анализ, PEST-анализ (для оценки внешней и внутренней среды).
- Экспертные методы: метод Дельфи, экспертные оценки, мозговой штурм.
- Количественные методы: теория игр, теория очередей, методы математического программирования.
- Информационные технологии: использование автоматизированных систем управления и баз данных.

Модели процесса принятия решений помогают понять, как принимаются решения в различных условиях:

- Рациональная модель: предполагает полный сбор информации, оценку всех альтернатив и выбор оптимального варианта.
- Инкрементальная модель (модель приращений): решения принимаются поэтапно, корректируя текущую политику, а не кардинально меняя ее.
- Модель "мусорного ящика": процесс, при котором проблемы, решения и участники встречаются случайным образом.
- Политическая модель: решение принимается в ходе переговоров и достижения компромисса между группами интересов.

Специфика государственного и муниципального управления

- Правовая регламентация: ограниченность сроками, процедурами, нормативно-правовыми актами (НПА).
- Открытость и ответственность: высокая значимость общественного мнения.
- Сложность целей: часто цели противоречивы и направлены на удовлетворение общественных интересов.

В процессе ГМУР также важна роль социально-психологических методов, таких как переговоры и убеждение, для достижения консенсуса.

### ***Тематика эссе***

Качественная и количественная информация необходимая для принятия решения.  
Методы получения информации о ситуации для диагностики проблемы.

Целевая ориентация управленческих решений.

Аналитические и статистические методы разработки управленческих решений.

Варианты информационного сопровождения государственных и муниципальных решений.

Власть и управление как специфические основы деятельности государства.

Влияние государственной информационной политики на принятие и исполнение управленческих решений.

Управленческие решения как инструмент изменений в развитии организации.

### ***Практическая часть***

**Задание 1.** На основе анализа представленной информации необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1) Составьте список решений, которые были приняты для устранения проблемы.
- 2) Какие из рассмотренных мер применяются или могут быть применены в российской практике управления?
- 3) Какие решения приняты за последнее время в России в рассматриваемой области?
- 4) Какие еще решения необходимо принять на ваш взгляд?

В 2000 г. мэром Лондона стал Кен Ливингстон. К этому времени центр города «стоял в пробках». В 2002 г. Ливингстон ввел плату за въезд в исторический центр: 5 фунтов (сейчас уже в 8 фунтов) с 7.00 до 18.30 в будние дни. В остальное время въезд бесплатный. Чтобы контролировать поток машин, Ливингстон оцепил центральную зону Лондона (21 кв. км) видеокамерами – они считывают номер пересекающего границу автомобиля и передают его в центр управления движением. В тот же день, до 22.00, водитель должен оплатить въезд: в банке, в обычном магазине или через интернет. Забывчивость стоит дорого – назавтра неплательщику придется отдать уже не 5, а все 50 фунтов. От платы освобождены только автомобили неотложных служб, такси и мотоциклы. Жители центрального района получили 10-процентную скидку; еще небольшие скидки дали водителям, часто бывающим в центре. Общественность встретила инновации в штыки. Негодование подогревала стоимостью «умной системы» – более 200 млн фунтов. Бурное недовольство выражали торговцы, которые почувствовали, что могут лишиться части покупателей. Однако только за первый год городская казна пополнилась на 80 млн фунтов., машин в центре стало на 40% меньше. Многим стало не по карману каждый день ездить туда на собственном транспорте, и они пересели на общественный.

Прежде чем сделать центр платным, мэр увеличил число автобусов, расширил сеть маршрутов и отвел специальную полосу на дорогах для общественного транспорта и такси-частников за заезд на нее жестко штрафуют. Но основная нагрузка пришлось не на автобусы, а на подземку. Впрочем, мэр-реформатор предусмотрел и это. Общественный транспорт – дорогая и не очень привлекательная для инвесторов сфера. Ливингстон направил на решение проблем городской инфраструктуры транспортные сборы. Эти деньги, но и этого было недостаточно. Самый старый на планете метрополитен (лондонское метро основали в 1863 году) поизносился. В 2002 г. было принято решение: подземка стала частно-муниципальной. Владеет ею по-прежнему город, но обслуживают частные сервисные компании. Кроме того, в Лондоне действует целая система оценки нарушений. Все дорожные преступления делятся на пять групп – по степени тяжести. Максимальный штраф в самой «легкой» первой группе – 200 фунтов, в «тяжкой» пятой – 5 тысяч фунтов. Столько заплатит рискнувший сесть за руль пьяным. Но за прегрешения автомобилисты расплачиваются не только деньгами – им могут начислить штрафные очки. Двенадцать очков за три года – и права отбирают на шесть месяцев. Не забыли и про парковки: оставить машину на улице тоже стало дорогим удовольствием – 4 фунта в час, при этом больше двух часов подряд на одном месте стоять запрещено. За нарушение – снова штрафы и эвакуация.

**Задание 2.** на основе анализа представленной информации необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1) Составьте список решений, которые были приняты для устранения проблемы.
- 2) Какие из рассмотренных мер применяются или могут быть применены в российской практике управления?
- 3) Какие решения приняты за последнее время в России в рассматриваемой области?
- 4) Какие еще решения необходимо принять на ваш взгляд?

Решение проблемы переработки отходов:

В 2003 г. в городе и округе Сан-Франциско была принята резолюция по достижению 75% уровня рециклинга и «Zero Waste» («Нулевые отходы») к 2020 г. В 1932 г. законом г. Сан-Франциско двум коммерческим компаниям: «Sunset Scavenger» и «Golden Gate Disposal» было предоставлено эксклюзивное право по сбору и переработке коммунальных отходов со всего города и округа. Сбор строительных отходов производится на конкурсной основе также и другими компаниями по выбору образователя отходов.

Для повышения уровня рециклинга в муниципалитете внедрена программа раздельного сбора коммунальных отходов «Фантастические 3». Коммунальные отходы сортируются жителями и на предприятиях по трем позициям: в синий складываются все виды пригодных для вторичной переработки материалов (изделия из пластмасс, стекла, бумаги, металлов); в зеленый – все виды органических отходов, пригодных для компостирования, в т. ч. садовые, пищевые отходы, бумажная упаковка с пищевыми загрязнителями и др.); в черный – все остальные отходы. Стандартный объем контейнера для частных домовладений составляет 64 галлона. У многоквартирных домов и предприятий располагаются крупные контейнеры.

Вывоз отходов осуществляется мусоровозами, работающими на газовом топливе для снижения загрязнения окружающей среды, по графику (обычно – 1 раз в неделю). Двухкамерные мусоровозы позволяют вывозить отходы из синего и черного контейнеров за один рейс. При этом, объем кузова поделен в соотношении 60%:40%. В большее отделение складываются вторичные ресурсы из синего контейнера, для сохранения их качества, в случае наличия пересортицы – контейнер не опустошается. Отходы из синего контейнера направляются на мусоросортировочный комплекс (МСК), откуда рассортированное вторичное сырье направляется потребителям. Органические отходы направляются на площадку для полевого компостирования. Отходы из «черного» контейнера направляются без сортировки на полигон для захоронения, принадлежащий внешней компании «Waste Management».

Финансирование как сбора, так и захоронения отходов осуществляется их производителями – предприятиями и жителями, в частном секторе – индивидуально, а в многоквартирных домах – исходя из общего объема образования отходов. Оплата расходов компании осуществляется по тарифу, определяемому путем переговоров муниципалитета с компанией – исполнителем, и пересматриваемому один раз в 5 лет. При этом плата с жителей взимается только исходя из объема и частоты вывоза черного контейнера. Синий и зеленый контейнеры вывозятся как бы «бесплатно». С коммерческих предприятий взимается также плата за вывоз органических отходов из зеленого контейнера, в размере 75% от тарифа на вывоз черного контейнера. В настоящее время стоимость работ по обращению с отходами составляет 19 долларов США в месяц, при объеме черного контейнера 64 галлона и вывозе – 1 раз в неделю. Такая схема стимулирует образователей отходов заниматься сортировкой.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Дайте характеристику общей теории систем и системного анализа; принципы и задачи и структура системного анализа.

2. Назовите принципы разработки, принятия и исполнения управленческих государственных решений.
3. Охарактеризуйте системный подход к разработке управленческих решений.
4. Дайте характеристику этапов процесса разработки и принятия управленческого решения.
5. Классификация критериев и школ выбора управленческого решения.
6. Характеристика механизма разработки и выбора альтернатив для принятия управленческого решения.
7. Дайте характеристику особенностей разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.
8. В чем состоит контроль за реализацией управленческих решений, его значение и функции.
9. Раскройте социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения.
10. В чем заключаются основные проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.

### **Практическое занятие 5.**

#### **Методы принятия управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска**

**Цель занятия** – углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков разработки решений в условиях риска и неопределенности.

**Студент должен знать:** сущность и технологию разработки решений в условиях риска и неопределенности.

**Студент должен уметь:** применять методы разработки решений в условиях риска и неопределенности.

#### ***План занятия***

1. Понятие неопределенности, признаки неопределенности управленческих решений.
2. Компенсационные механизмы риска в разработке, принятии и реализации управленческих решений.
3. Социально-психологические аспекты принятия решений с высокой степенью риска.
4. Факторы снижения риска.
5. Разработка стратегических инвестиционных решений в условиях неопределенности и риска.
6. Тактические и оперативные решения, снижающие риск.
7. Стимулирование и локализация риска решений.
8. Планирование и контроль решений в условиях неопределенности и риска.

#### **Теоретический раздел**

Разработка решений в условиях риска и неопределенности – это процесс выбора наилучшего варианта действий, когда результаты не полностью предсказуемы, с использованием системного анализа, сценарного планирования и количественной оценки рисков, чтобы минимизировать ущерб и максимизировать шансы на успех, принимая во внимание как известные (риск с вероятностями), так и неизвестные (неопределенность) факторы. Основные подходы включают изучение рисков, их классификацию, монетизацию, разработку сценариев, определение допустимых потерь и гибкость в принятии решений.

Ключевые подходы и методы

#### Анализ факторов:

- Выделите и оцените все влияющие факторы, разделив их на позитивные, негативные и нейтральные.

- Определите, какие факторы поддаются контролю, а какие — нет.

#### Оценка рисков (риск):

- Примените методы для ситуаций, где вероятности исходов известны (например, с помощью моделей теории игр и вероятностных распределений).

- Монетизируйте риски, чтобы понять их финансовые последствия.

#### Управление неопределенностью (неопределенность):

- Используйте сценарный анализ: разработайте наилучший, наихудший и вероятный сценарии развития событий (например, при переезде или запуске проекта).

- Применяйте «дерево решений», чтобы визуализировать варианты и их последствия.

- Используйте принцип максимина (выбор варианта с наилучшим исходом в наихудшем сценарии), если вы пессимист, или принцип минимакса, если оптимист.

#### Стратегии принятия решений:

- Гибкость: будьте готовы менять план, действуйте без полной картины, признайте, что ошибки возможны.

- Сбор информации: постоянно расширяйте знания о доступных вариантах.

- Избегание ненужного риска: не увеличивайте риски, которые можно контролировать, если ситуация уже нестабильна.

- Итеративность: начинайте с малого, тестируйте гипотезы и корректируйте курс.

#### Пример шагов в разработке решения

1. Определение проблемы/цели.
2. Сбор информации о факторах, рисках, неопределенностях.
3. Разработка альтернатив (вариантов действий).
4. Оценка каждой альтернативы по критериям (затраты, выгоды, риски).
5. Выбор лучшей альтернативы с учетом степени риска (например, по критерию Вальда, Саваджа, или через ожидаемую полезность).
6. Реализация и мониторинг.

#### **Тематика эссе**

Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Неопределенность и причины ее появления в условиях принятия управленческих решений.

Разработка стратегических решений в органах государственной власти.

Риски при принятии государственных решений.

Специфика разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

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

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

Психологические факторы при поиске принципиально новых решений.

#### **Практическая часть**

**Задание 1.** Технология принятия решения по организации массовых мероприятий.

В городе приближается праздник – 500 лет со дня основания. Городская дума решила отметить эту круглую дату, провести праздник, а заодно обеспечить пополнение городского бюджета.

Надо решить, где проводить праздник – на открытом воздухе или в здании городского театра. Финансовый результат праздника зависит от погоды, которая будет в тот день. При хорошей солнечной погоде люди выйдут на улицы, праздничные мероприятия соберут массу участников, и городской бюджет пополнится солидной суммой. А если дождь? Местные жители – патриоты своего города, и праздничные эстрады, качели и карусели не будут пустовать, но их посетителей, празднующих под зонтиками, будет, конечно, много меньше, чем в солнечную погоду.

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

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

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

На первый вопрос Дума поручает ответить городскому гидрометцентру, на второй – группе из режиссеров праздника, бухгалтеров и представителей торговых фирм. Перед началом следующего заседания думцы получают запрошенные ими количественные данные, сведенные в таблицу.

Таблица 1 - Прибыль города при различных вариантах проведения праздника (тыс. руб.)

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

В Думе началась дискуссия.

- Надо получить побольше в самом плохом случае. – А хуже всего – при дожде, доходы по сравнению с солнечной погодой уменьшаются при любом нашем решении. При дожде на открытом воздухе заработаем 200 тысяч, а собравшись в театре – 500 тысяч. Значит, надо проводить праздник в театре – и как минимум 500 тысяч нам обеспечены.

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

- На мой взгляд, и пессимист, и оптимист обсуждают крайние случаи – самую худшую ситуацию и самую лучшую. А надо подходит систем 6 со всех сторон, учесть обе возможности, – начал выступление обстоятельный профессор-математик местного университета, специалист по теории вероятностей. – Рассмотрим сначала первый вариант – праздник на открытом воздухе. Мы получим 1000 тыс. в 60% случаев (когда будет солнце) и 200 тыс. в 40% случаев (при дожде), значит, в среднем  $1000 \times 0,6 + 200 \times 0,4 = 600 + 80 = 680$  тысяч. А для второго варианта аналогичный расчет дает  $750 \times 0,6 + 500 \times 0,4 = 450 + 200 = 650$  тыс. Значит, надо проводить праздник на открытом воздухе.

- Коллега рассуждает так, как будто мы будем отмечать 500 лет каждый год, да и все данные в таблице лет сто не изменятся, – вступил в дискуссию экономист. – Но нам предстоит провести только один праздник, и сделать это надо так, чтобы потом не жалеть об упущенных возможностях. Если мы решим проводить торжества на открытом воздухе, а пойдет дождь, то получим 200 тыс. вместо 500 тыс. при решении, соответствующее погоде, т.е. упущенная выгода составляет  $500 - 200 = 300$  тыс. При праздновании в театре в случае солнечной погоды упущенная выгода составит  $1000 - 750 = 250$  тыс., т.е. будет меньше. Значит, надо отмечать 500 лет в театре.

- Подведем итоги, – взял слова председательствующий – Выступили четверо, каждый привел убедительные доводы в пользу того или иного решения. При этом за проведение торжества в театре выступили 2, и за проведение мероприятия на открытом воздухе – 2. Будем голосовать.

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

**Вопросы:**

1. Как вы думаете, где лучше праздновать на улице или в здании?
2. На улице или в здании затрат будет больше?
3. Правильно ли они поступили или нет?

**Задание 2.** Власти Ростовской области потребовали от руководителей 7 муниципальных образований, в которых существует проблема обманутых дольщиков, в течение 1,5 месяцев разработать план мероприятий по ликвидации долгостроев.

Как сообщает РИА Новости, со ссылкой на выступление заместителя руководителя региональной службы государственного строительного надзора Ростовской области, Игоря Захарова, в ходе заседания коллегии областной администрации, за последнее время 22 объекта жилищного строительства в регионе признаны проблемными. Квартиры в них приобрели около 1,6 тыс. граждан.

Большинство недостроенных домов находятся в Ростове-на-Дону, остальные – в городах Азов, Батайск, Новочеркасск, Таганрог, а также в Аксайском и Сальском районах.

Коллегия администрации своим постановлением предписала муниципалитетам разработать перечни мероприятий, направленных на продолжение и завершение строительства объектов до 20 декабря. До 10 декабря в муниципальных образованиях должны быть созданы рабочие группы по организации взаимодействия и координации деятельности муниципальных органов власти, ресурсоснабжающих организаций, застройщиков и инициативных групп дольщиков.

Вице-губернатор Ростовской области Сергей Горбань напомнил главам муниципалитетам об ответственности за решение проблемы обманутых дольщиков.

«Надо помнить, что 80% глав – это те главы, которые подписывали инвестиционные договоры. Остальные главы, которые избрались, – это тоже их вопрос. Как только человек сел в кресло, это тема его. Это вопрос непростой. Главам муниципальных образований, где есть доленое строительство, надо под руководством своих заместителей, которые курируют строительство, создать рабочие группы и вместе с дольщиками двигаться. И применять все законные способы. Надо посмотреть на соседние регионы, как они делали», – цитирует его слова РИА Новости.

При этом, как отмечает «Ростовское агентство новостей», чиновник предупредил, что государство вряд ли сможет оперативно помочь всем пострадавшим. «Бюджета на всех не хватит», сказал он. Горбань предложил перейти к конкретным действиям по решению проблемы через пару месяцев.

**Задание:**

1. Как вы считаете, данная проблема характерна только для муниципалитетов Ростовской области или это весьма распространенная проблема в России?
2. Проблема дольщиков – это проблема государства? Бизнеса? Или, собственно, самих граждан, попавших в затруднительную ситуацию? Почему существует следующая проблема?
3. Разработайте мероприятия по решению проблемы.
4. Какими технологиями разработки решений лучше пользоваться в данной ситуации?

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Дайте определение понятию неопределенности и управленческого риска.
2. Перечислите составляющие и источники рисков в управлении.
3. Перечислите составляющие и условия неопределенности.
4. Охарактеризуйте источники индивидуального риска. Поведенческий аспект.
5. Охарактеризуйте источники ситуационного риска.
6. Методы принятия управленческих решений в условиях неопределенности.
7. Технология разработки управленческих решений в условиях неопределенности.
8. Технология разработки управленческих решений в условиях риска.
9. Причислите действующие нормативные документы в сфере мониторинга и контроля исполнения государственных решений.
10. В чем заключается сущность и содержание мониторинга и контроля; охарактеризуйте основные этапы.

### **Практическое занятие 6.**

#### **Современные информационные технологии в разработке управленческих решений**

**Цель занятия** – углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков исследования управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления.

**Студент должен знать:** специфику и особенности управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления.

**Студент должен уметь:** учитывать в профессиональной деятельности специфику и особенности управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления.

#### ***План занятия***

1. Государственное решение.
2. Политические и административные решения.
3. Свойства государственных управленческих решений.
4. Классификация управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления.
5. Принципы и основные этапы разработки управленческих государственных решений.
6. Технология принятия и реализации управленческого решения в сфере государственного и муниципального управления.
6. Запрограммированное решение. Незапрограммированное решение.
8. Особенности исполнения решений на разных уровнях государственной власти.

### **Теоретический раздел**

Современные информационные технологии (ИТ) трансформируют процесс принятия управленческих решений, переходя от простой обработки данных к интеллектуальному анализу и прогнозированию. Основная роль ИТ заключается в автоматизации сбора, хранения и анализа огромных массивов информации (Big Data), что служит фундаментом для обоснованных выводов.

Для разработки и поддержки управленческих решений (УР) используются следующие инструменты:

– Системы поддержки принятия решений (СППР): Интерактивные компьютерные системы, которые помогают руководителям использовать данные и модели для идентификации проблем и формирования альтернатив.

– Искусственный интеллект (ИИ) и машинное обучение: Позволяют разрабатывать алгоритмы, обучающиеся на историческом опыте, что критически важно для предиктивной аналитики и автоматизации рутинных процессов.

– Big Data (Большие данные): Обработка огромных объемов структурированной и неструктурированной информации для поиска скрытых взаимосвязей.

– Блокчейн: Используется для обеспечения прозрачности, безопасности и прослеживаемости данных, что повышает доверие к информации, на основе которой принимаются решения.

– Облачные и квантовые вычисления: Масштабируют вычислительные мощности, позволяя обрабатывать сложные сценарии и оптимизационные задачи в реальном времени.

– Robotic Process Automation (RPA): Роботизированная автоматизация процессов, исключающая человеческие ошибки в повторяющихся задачах.

Преимущества внедрения ИТ в процесс разработки УР

1. Скорость и оперативность: сокращение времени на поиск и обработку информации позволяет быстрее реагировать на рыночные изменения.

2. Объективность и точность: снижение влияния «человеческого фактора» за счет использования математических моделей и эмпирических данных.

3. Прогнозный анализ: возможность моделирования различных вариантов развития событий (сценариев «что, если») перед реализацией решения.

4. Комплексный контроль: сравнение текущих показателей с историческими данными и плановыми значениями в автоматическом режиме.

Информационные технологии в управлении включают методы сбора, обработки, хранения и защиты данных, обеспечивая эффективность на всех уровнях: от операционного до стратегического.

### ***Тематика эссе***

Модели и методы принятия управленческих решений в организациях.

Модели и методы принятия управленческих решений в организациях.

Технология разработки управленческих решений.

Организация процесса разработки управленческих решений.

Организация и контроль исполнения управленческих решений.

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

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

Механизмы процесса принятия государственных решений.

### ***Практическая часть***

**Задание 1.** Составить таблицу с видами ответственности, возникающими в процессе принятия решений органами государственной и муниципальной власти, а также описанием их характеристик.

Привести примеры на виды ответственности.

Таблица 1 – Характеристика и примеры видов ответственности при реализации государственных и муниципальных управленческих решений

| Вид ответственности | Характеристика | Пример |
|---------------------|----------------|--------|
|                     |                |        |
|                     |                |        |
|                     |                |        |

**Задание 2.** Составить план организации какого-либо мероприятия или мероприятий, предусмотренных федеральной / региональной / муниципальной государственной целевой программой.

Таблица 2 - Название мероприятия

| Мероприятие по плану и его описание | Сроки реализации | Ответственные исполнители | Форма контроля |
|-------------------------------------|------------------|---------------------------|----------------|
|                                     |                  |                           |                |
|                                     |                  |                           |                |
|                                     |                  |                           |                |

**Вопросы для обсуждения**

1. Дайте характеристику взаимодействия участников выбора управленческого решения.
2. Раскройте суть отношений «субъект – власть – лидерство» как объекта управленческих отношений.
3. Насколько делегирование полномочий по принятию управленческого решения является необходимым процессом.
4. Почему влияние авторитета личности так необходимо в процессе разработки и принятия управленческого решения.
5. В чем заключается социально-психологическая согласованность при принятии и реализации управленческих решений.
6. Дайте характеристику социальных, психологических и этических методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.
7. В чем заключаются причины возникновения конфликтов при принятии управленческих решений.
8. Особенности исполнения решений на разных уровнях государственной власти.
9. Назовите особенности процедуры организации выполнения управленческих решений.
10. Этапы реализации государственных решений. Оценка хода исполнения решения.

**Практическое занятие 7.**

**Механизмы принятия государственных и муниципальных решений**

**Цель занятия** – углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков анализа управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления.

**Студент должен знать:** сущность и технологию управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления.

**Студент должен уметь:** применять методы анализа управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления.

**План занятия**

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

7. Метамодель.

8. Экспертные методы анализа Метод сценариев. Метод Дельфи.

### **Теоретический раздел**

Механизмы принятия государственных и муниципальных решений — это регламентированный процесс разработки, утверждения и реализации управленческих действий, основанный на анализе проблем, экспертных оценках и воле руководящего центра. Включает этапы диагностики, формирования альтернатив, выбора лучшего варианта, его реализации и контроля исполнения.

Основные компоненты механизма:

- Этапы принятия решения: диагностика проблемы, определение целей, разработка вариантов, выбор альтернативы, реализация и оценка эффективности.
- Методы принятия решений: экспертная оценка (мнение специалистов), мозговой штурм, теория игр (анализ рисков и действий сторон), метод декомпозиции, экономический анализ.
- Политический механизм: формирование решений через политическую волю лидеров и оценку ресурсов.
- Структура процесса: подготовка решения, обеспечение процедур, принятие решения и его выполнение.

Механизмы различаются в зависимости от уровня и ветви власти, принимающей решение:

- Президентский уровень: стратегическое целеполагание, издание указов, определение основных направлений политики.
- Законодательный (представительный) уровень: парламентские слушания, многократные чтения законопроектов, бюджетный процесс.
- Исполнительный уровень: регламенты работы министерств и ведомств, административные процедуры, принятие подзаконных актов.
- Муниципальный уровень: решения органов местного самоуправления, часто включающие механизмы прямой демократии (публичные слушания, сходы граждан).

В современной практике используются различные подходы для повышения качества управленческого выбора:

1. Политико-правовой: опора на Конституцию и законы, учет баланса интересов политических сил.
2. Экономико-математический: использование методов моделирования, прогнозирования и анализа «затраты — выгода».
3. Административный: строгое следование регламентам и иерархической субординации в органах власти.
4. Коллегиальный: принятие решений комиссиями, советами или на заседаниях правительства для распределения ответственности и учета мнений экспертов.

Особенности в государственном управлении:

- Компромисс: решения часто являются результатом поиска баланса между разными интересами (ущерб в одном достигается выигрышем в другом).
- Масштаб: государственные решения – это обязательные программы с ресурсами для реализации в интересах всего общества.
- Критерии: важны не только эффективность, но и время, качество, участие исполнителей и воспитательная ценность.

Ключевыми факторами являются информационное обеспечение, компетентность лиц, принимающих решения, и соблюдение законности на всех этапах.

### **Тематика эссе**

Применение системного подхода в процессе разработки управленческих решений в органах власти и управления.

Моделирование процесса принятия управленческих решений на основе деловых игр.

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

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

Метод разработки управленческих решений «Дельфи».

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

Процессорные технологии в органах государственного и муниципального управления.

Экспертные и эвристические методы при анализе альтернатив управленческого решения.

### ***Практическая часть***

**Задание 1.** На основе анализа представленной информации необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1) Составьте список решений, которые были приняты для устранения проблемы.
- 2) Какие из рассмотренных мер применяются или могут быть применены в российской практике управления?
- 3) Какие решения приняты за последнее время в России в рассматриваемой области?
- 4) Какие еще решения необходимо принять на ваш взгляд?

В Токио проживает 12,544 млн. человек, или 5740 чел. на км<sup>2</sup>. И хотя именно здесь родилась самая длинная в мире пробка - 112 км, даже при такой дикой плотности люди умудряются перемещаться по городу. В начале XX века в Японии случилось страшное землетрясение и Токио пришлось отстраивать заново. Планировали город, естественно, с учетом новых потребностей, не забывая о том, что по его улицам будут ездить автомобили. Впрочем, современная планировка сама по себе не решает проблему пробок. Места в Японии всегда было мало, и токийские улицы не слишком широки. Мало того, до начала 1960-х годов лишь четверть из них покрывал асфальт. Примерно в это время город и стал испытывать проблемы с движением. Одним из самых дальновидных решений стали скоростные шоссе. Первое, длиной 71 км, появилось в 1963 году. Так зародилась разветвленная система футуристических скоростных трасс и развязок, которые за неимением места в Токио развесили прямо над городом, на высоте 20-30 метров. Исходят они из разных концов мегаполиса и «протыкают» его на манер спиц. Это дает возможность автомобилистам попасть из одного удаленного района в другой, минуя центральную часть Токио, то есть без пробок. Система воздушных дорог прижилась в городе, где идет битва за каждый метр: кое-где трассы лежат в пять слоев. Что важно, хайвеи не заменяют обычные улицы, а существуют параллельно и предназначены только для езды на большие расстояния. Чтобы быстро попасть на противоположный конец мегаполиса, можно выбрать одно из восьми бесплатных скоростных колец, если времени совсем в обрез - одно из четырех платных.

Конечно, решая проблему пробок, японцы обратились к высоким технологиям. Как и в Сингапуре, вся система управления движением и сбора платежей в Токио автоматизирована. Город напичкан сенсорами и камерами, собирающими данные, которые стекаются в единый центр. Этой информацией пользуются не только дорожные службы, она доступна и автомобилистам. Токийская транспортная система информации и коммуникации рассылает сообщения по навигаторам, которыми оснащены большинство машин. Ну а если уж водитель не озаботился покупкой специального устройства, к его услугам ТВ-, радио- и интернет-сводки и информационные щиты на дорогах.

Но даже дисциплинированные японцы нуждаются в контроле. Нарушение правил дорожного движения, как и парковка в неположенном месте, грозит токийцу внушительным штрафом. Город патрулируют контролеры из специальных частных компаний: увидев неправильно припаркованную машину, они оставляют весточку - квитанцию об оплате штрафа. Второй квитанции уже не будет - машину эвакуируют. Такая парковка обойдется безответственному авто владельцу примерно в \$250. Штрафуют даже велосипедистов, которых в Токио немало.

Агрессивная агитация по душе далеко не всем. Но к токийским чиновникам это явно не относится. Городские власти активно используют лозунги нехитрого содержания: биллборды и растяжки с призывами правильно парковаться и не садиться за руль в час пик.

**Задание 2.** На основе анализа представленной информации необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1) Составьте список решений, которые были приняты для устранения проблемы.
- 2) Какие из рассмотренных мер применяются или могут быть применены в российской практике управления?
- 3) Какие решения приняты за последнее время в России в рассматриваемой области?
- 4) Какие еще решения необходимо принять на ваш взгляд?

В отличие от наших традиционных рейдов выходного дня, мероприятия немецкой дорожной полиции носят скорее предупреждающий характер и проводятся, как правило, после серьезного ДТП. Но, зато, как проводятся. Во-первых, никаких предупреждений через средства СМИ, как это практикуется у нас. Представьте себе, поздно вечером на большой автостоянке возле дороги припарковано несколько полицейских машин и установлены мощные «юпитеры», высвечивающие каждый метр проезжей части. Полицейские останавливают сразу по несколько машин и, не объясняя причин, предлагают свернуть на парковку. На залитой светом площадке, среди припаркованных автомобилей снуют люди в форме, в руках у них алкотестеры. Приблизившись к машине и представившись, полицейские любезно предлагают водителям пройти проверку на наличие в организме алкоголя или наркотиков.

Если в Германии у водителя, находящегося за рулем, уровень алкоголя в крови превышает 0,5 промилле, то это считается административным правонарушением, если выше 1,1 промилле - это уже уголовно наказуемое деяние. Впрочем, стражи порядка не советуют превышать и уровень в 0,3 промилле – в случае аварии или нарушения правил алкоголь будет засчитан какотягчающее обстоятельство. При отказе пройти проверку на алкотестере, вас заберут в участок и там, вы уже в принудительном порядке сдадите кровь для анализа на наличие алкоголя в крови.

Если водитель оказался нетрезв, на него составляется акт об административном правонарушении, либо о совершении уголовного преступления (в зависимости от количества алкоголя в крови), водительские права изымаются прямо на месте проверки. У некоторых водителей выборочно берется анализ крови слюны и мочи на содержание в организме наркотиков марихуаны, гашиша, ЛСД и т. д.

При таких рейдах даже велосипедистам не избежать контроля со стороны органов правопорядка. Дело в том, что если содержание алкоголя в крови у велосипедиста превысит 1,6 промилле (для мужчины средней комплекции это четыре литра пива), то ему грозит лишение водительских прав.

Штрафы в Германии, фиксированные. Водитель, попавшийся в первый раз, заплатит 500 евро, второй раз – 1000 евро, ну а третье нарушение, согласно недавно выросшим тарифам, обойдется в 3000 евро. Главные трудности поджидают злостных нарушителей (тех, кто пойман в третий раз или тех, кто умудрился сесть за руль, превысив дозу в 1,6 промилле алкоголя в крови) при возвращении прав. Экс-водителю придется

пройти медико-психологическую экспертизу, как ее называют немцы, «идиоттест». Помимо компьютерных тестов и врачебных осмотров, незадачливому автомобилисту психологи будут несколько часов задавать вопросы типа «Сколько в Германии поворотов» (ответ — «два: правый и левый»). Причем перед сдачей «идиоттеста» нужно еще пройти специальные курсы за 300–500 евро. А каждая попытка доказать, что ты не «верблюд», может стоить до 450 евро.

### ***Вопросы для обсуждения***

1. Дайте определение понятиям «метод», «модель», «моделирование».
2. В чем заключается необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений.
3. Дайте характеристику этапам процесса моделирования.
4. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.
5. Какие методы контроля и оценки решений вы знаете.
6. Дайте определения и раскройте экономическое содержание основных элементов сетевого графика.
7. Дайте характеристику методам принятия управленческих решений.
8. Выбор оптимального варианта решения. Влияние внешней и внутренней среды на реализацию альтернатив.
9. Количественные и качественные экспертные оценки. Антикоррупционная экспертиза.
10. Какие методы контроля и оценки решений вы знаете.

## **Практическое занятие 8.**

### **Контроль, оценка эффективности и ответственность при реализации государственных и муниципальных управленческих решений**

**Цель занятия** – углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков управления качеством в разработке управленческих решений.

**Студент должен знать:** сущность и технологию качества в разработке управленческих решений.

**Студент должен уметь:** применять методы качества в разработке управленческих решений.

### ***План занятия***

1. Современные концепции управления качеством и их влияние на процессы разработки управленческих решений.
2. Формирование качества разработки управленческих решений.
3. Качество, надежность, конкурентоспособность и стандартизация в процессах разработки управленческих решений.
4. Инструменты и методы разработки качества управленческих решений.
5. Основные положения концепции тотального качества менеджмента и их реализация в процессах разработки управленческих решений.
6. Сертификация систем обеспечения качества управленческих решений.
7. Российский и зарубежный опыт разработки качества управленческих решений.
8. Формирование процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений.

## **Теоретический раздел**

Контроль, оценка эффективности и ответственность обеспечивают реализацию государственных и муниципальных решений, достижение целей (социальных, экономических) и целевое использование ресурсов. Методы включают анализ KPI

(ключевых показателей эффективности), общественный контроль, SWOT-анализ и социологические опросы, охватывая этапы от принятия до оценки качества услуг.

Ключевые аспекты системы реализации решений:

- Контроль: включает внутренний контроль (управление рисками, достоверность отчетов) и внешний надзор (соответствие нормативам). Он обеспечивает мониторинг исполнения на всех этапах.

- Оценка эффективности:

- Экономическая: соотношение стоимости услуг к затраченным ресурсам.
- Социальная: уровень удовлетворенности граждан и повышение качества жизни.
- Методы: трендовый, структурный, сравнительный и факторный анализы.

- Ответственность:

- Юридическая: дисциплинарная, административная, уголовная за нарушение законодательства.

- Политическая: оценка деятельности органов власти через систему KPI и рейтинги.

Эффективность оценивается на основе системы, учитывающей целевое направление управления, временные затраты и расходование ресурсов.

Качество управленческих решений в государственном управлении – это их способность успешно решать проблемы, обеспечивая эффективность, своевременность, адресность, конкретность и социальное благополучие граждан, что зависит от компетентности, объективности анализа, адекватности модели реальности, исполнительской дисциплины и прозрачности процесса принятия решений, а также от контроля и оценки их фактической эффективности. Высококачественные решения требуют точных данных, учета всех факторов, а также четкой последовательности действий на всех этапах, от анализа до исполнения.

Ключевые характеристики качества управленческого решения:

- Обоснованность: наличие всех условий, факторов и достоверной информации для разработки и реализации.

- Своевременность: принятие решения в нужный момент, чтобы проблема не усугубилась.

- Эффективность: достижение целей при оптимальных затратах (экономическая, социальная, политическая); соотношение достигнутого эффекта и затрат.

- Непротиворечивость: соответствие законодательству, другим решениям и внутренним нормам.

- Конкретность/Ясность: четкие формулировки, отсутствие двусмысленности, простота и понятность содержания.

- Адресность: ясное определение исполнителей и сфер ответственности.

- Реализуемость: возможность выполнения с учетом ресурсов и сроков.

- Полнота: отражение всех существенных аспектов проблемы.

- Достоверность: точность и надежность исходной информации.

- Адаптивность: способность меняться в ответ на новые обстоятельства.

- Легитимность: соответствие законам и интересам общества.

Обеспечение качества управленческого решения:

- Сбор и анализ информации: использование точных, своевременных и полных данных.

- Коллективное обсуждение: привлечение экспертов и заинтересованных сторон.

- Четкая последовательность действий: строгое соблюдение этапов принятия решения.

- Оценка на каждом этапе: контроль качества на стадии разработки, согласования и реализации.

В госуправлении качество решений напрямую связано с повышением благосостояния населения, поэтому важен не только процесс, но и конечный социальный эффект.

### **Тематика эссе**

Формирование системы контроля качества реализации управленческих решений.

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

Условия и факторы качества управленческих решений.

Оценки качества и эффективности исполнения управленческих государственных решений.

Характеристика критериев управленческих решений.

Качество государственных решений и оценка их эффективности.

Методика экономического обоснования управленческого решения по повышению качества системы управления.

Условия и факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений в органах ГиМУ.

### **Практическая часть**

**Задание 1.** «Разработка предложений по реформированию муниципальных предприятий и учреждений»

Муниципальное образование (МО) в виде городского поселения с общей численностью населения 60 тыс. человек, расположено в 30 км от другого МО – крупного города с многоотраслевой промышленной и иной инфраструктурой, развитым финансовым потенциалом. В составе муниципальной собственности находятся:

- земли муниципального образования;
- муниципальные предприятия и учреждения;
- муниципальный жилой и нежилой фонды;
- доли и паи муниципального образования в предприятиях и учреждениях различных организационно-правовых форм;
- иное движимое и недвижимое имущество, принадлежащее муниципальному образованию.

В таблице 1 представлено описание муниципальных предприятий и учреждений данного МО.

Таблица 1 - Краткое описание муниципальных предприятий и муниципальных учреждений МО

| МУП ЖКХ «Мы можем все»                                                                                                                                               | МУП Аптека «Эликсир молодости»                                               | МУП Гостиница «Приют странника»                                                                                   | МУ Кинотеатр «Были когда-то и мы ...»                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <i>Сферы деятельности</i>                                                                                                                                            |                                                                              |                                                                                                                   |                                                                       |
| Текущее обслуживание жилого фонда, тепло-, водо-, электроснабжение, канализование сточных вод, благоустройство, содержание кладбищ, обслуживание антенного хозяйства | Продажа медикаментов и медпрепаратов, массажные услуги, косметические услуги | Услуги по проживанию, услуги прачечной, парикмахерской, услуги по предоставлению питания (кафе, ресторан, бistro) | Услуги кино-, видеопроката, проведение культурно-массовых мероприятий |
| <i>Условия получения имущества от органов местного самоуправления</i>                                                                                                |                                                                              |                                                                                                                   |                                                                       |
| Хозяйственное ведение                                                                                                                                                | Хозяйственное ведение                                                        | Хозяйственное ведение                                                                                             | Оперативное управление                                                |
| <i>Общая численность, чел. / численность административно-управленческого аппарата, чел.</i>                                                                          |                                                                              |                                                                                                                   |                                                                       |
| 290 / 70                                                                                                                                                             | 18 / 4                                                                       | 60 / 12                                                                                                           | 10 / 3                                                                |

|                                                                                                                                                               |                             |                                                                                                 |                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Источники финансирования, % (местный бюджет / иные)</i>                                                                                                    |                             |                                                                                                 |                                                                                                 |
| 60 / 40                                                                                                                                                       | 0 / 100                     | 30 / 70                                                                                         | 95 / 5                                                                                          |
| <i>Состояние баланса</i>                                                                                                                                      |                             |                                                                                                 |                                                                                                 |
| Отрицательный                                                                                                                                                 | Положительный               | Отрицательный                                                                                   | Отрицательный                                                                                   |
| <i>Задолженность, млн руб.</i>                                                                                                                                |                             |                                                                                                 |                                                                                                 |
| Кредиторская:<br>30 млн руб. (долги за газ).<br>Дебиторская:<br>25 млн руб. (местный бюджет).<br>3 млн руб. (население).<br>Задолженность по заработной плате | Нет                         | Кредиторская: 1,5 млн руб. (долги за коммунальные услуги).<br>Задолженность по заработной плате | Кредиторская: 1,5 млн руб. (долги за коммунальные услуги).<br>Задолженность по заработной плате |
| <i>Состояние рынка в аналогичных отраслях деятельности</i>                                                                                                    |                             |                                                                                                 |                                                                                                 |
| Наличие предприятий иных ОПФ                                                                                                                                  | Имеются коммерческие аптеки | Три ведомственных гостиницы                                                                     | Культурно-спортивный комплекс                                                                   |

**Задание:** исходя из задач эффективного управления муниципальными активами и основываясь на знании Федерального закона от 06.10.2003 г. №131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в РФ» и иных НПА в сфере муниципального управления, по общему алгоритму принятия решения разработать конкретный алгоритм принятия решений и обосновать предложения по реформированию муниципальных предприятий и учреждений данного МО в соответствии с действующим законодательством, для чего заполнить таблицу 2.

Таблица 2 - Форма для разработки предложений по реформированию муниципальных предприятий и учреждений

| <i>Название предприятия (учреждения)</i> | <i>Основной вид деятельности</i> | <i>Предмет ведения (реализуемая функция)</i> | <i>Источники финансирования (соотношение)</i> | <i>Состояние рынка</i> | <i>Возможное решение</i> |
|------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------|--------------------------|
|                                          |                                  |                                              |                                               |                        |                          |

**Первый критерий:**

*Соответствие предмета деятельности муниципального предприятия и учреждения вопросам ведения муниципального самоуправления*

не соответствует

соответствует

**Второй критерий:**

*Источники финансирования деятельности*

бюджет (полностью за счет собственной или преимущественно) деятельности

бюджет (полностью за счет собственной или преимущественно) деятельности

**Третий критерий:**

*Состояние рынка и конкуренции*

конкурентный монопольный

**Варианты решения:**

ликвидация

полная приватизация

реорганизация

приватизация

сохранение

в учреждение, другую некоммерческую организацию

полная

частичная (сохранение контроля)

в муниципальной собственности, регулирование, контроль

Рисунок 1 – Критерии качества разработки управленческих решений муниципальных предприятий и учреждений

*Общий алгоритм принятия решения по основным критериям о реформировании муниципальных предприятий и учреждений*

**Задание 2.**

На выборах в Государственную думу осенью 2023 г. в Екатеринбурге второе место из 17 баллотировавшихся кандидатов занял кандидат А. Однако из-за недостаточной явки избирателей результаты выборов были отменены, что позволило кандидату А. продолжить предвыборную борьбу. К счастью для кандидата А., занявший первое место на признанных недействительными выборах кандидат Б. был «снят с дистанции». Облизбирком отменил его регистрацию. А поскольку остальные участники предвыборной борьбы показали существенно более низкие результаты, чем кандидаты А. и Б., шансы кандидата А. на победу резко возросли. Поэтому на первый план для кандидата А. вышла задача не растерять имеющееся преимущество, закрепить лидирующее положение и обеспечить эффективную организацию избирательной кампании.

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

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

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. В чем заключаются условия и факторы качества управленческих решений.
2. Дайте характеристику элементов внешней среды организации с точки зрения их влияния на принятие управленческих решений.
3. Дайте характеристика современных рыночных институтов процесса разработки управленческого решения.
4. В чем заключаются преимущества современных методов анализа внешней среды.
5. Какие, с вашей точки зрения, положительные и отрицательные моменты привлечения российских и зарубежных консультантов при принятии управленческого решения.
6. Насколько эффективно привлекать внешних по отношению к организации консультантов.
7. Типовой алгоритм разработки управленческого решения. Работа с понятиями: планирование, прогнозирование, программирование.
8. Ключевые показатели эффективности (KPI) в процессе управления.
9. Почему необходимо стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.
10. Анализ требований к умениям менеджеров. Сравнительные характеристики культуры российского и западного менеджмента.

### **Практическое занятие 9.**

#### **Участие общественности в принятии решений государственного и муниципального управления**

**Цель занятия** – углубление теоретических знаний и приобретение практических навыков оценки эффективности управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления.

**Студент должен знать:** сущность и технологию оценки эффективности управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления.

**Студент должен уметь:** применять методы оценки эффективности управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления.

#### ***План занятия***

1. Решение как выбор альтернативы.
2. Показатели эффективности управленческих решений.
3. Методики оценки эффективности процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений.
4. Организация разработки, принятия и реализации эффективных управленческих решений.

5. Оценка эффективности государственного управления.
6. Техническая эффективность государственного управления.
7. Экономическая эффективность государственного управления.
8. Традиционные формы оценки эффективности государственного управления.
9. Научные формы оценки эффективности государственного управления.
10. Бизнес-моделирование в государственном управлении.

### **Теоретический раздел**

Участие общественности в государственном и муниципальном управлении – это взаимодействие граждан, общественных объединений и органов власти для повышения открытости, прозрачности и качества принимаемых решений. Основными формами являются общественные советы, публичные слушания, инициативное бюджетирование, обращения граждан и опросы, что способствует учету интересов различных слоев общества.

Основные формы и механизмы общественного участия:

- Публичные слушания и общественные обсуждения: обязательное обсуждение проектов нормативных актов, бюджета, градостроительных планов.
- Общественные советы: консультативные органы при министерствах, ведомствах и администрациях муниципалитетов.
- Инициативное (партиципаторное) бюджетирование: участие жителей в определении направлений расходования части бюджетных средств.
- Обращения граждан и общественных объединений: подача предложений, жалоб и заявлений в органы власти.
- Общественная экспертиза и контроль: оценка проектов решений на предмет социальной значимости и эффективности.
- Опросы граждан и голосования: сбор мнений по актуальным вопросам местного значения.

Вот основные формы и инструменты, через которые это реализуется:

#### **1. Прямое участие**

- Выборы и референдумы: базовый уровень, где граждане выбирают представителей или голосуют за ключевые изменения (например, поправки в Конституцию).
- Публичные слушания: обязательный этап при обсуждении градостроительных планов, правил застройки или местных бюджетов.
- Сходы граждан: актуальны для малых населенных пунктов, где вопросы решаются коллективно.

#### **2. Консультативное участие**

- Общественные советы: создаются при министерствах и ведомствах для экспертизы законопроектов.
- Общественные палаты: площадки для диалога между НКО, экспертами и властью.

#### **3. Цифровые инструменты (E-participation)**

- Платформы обратной связи: например, «Госуслуги. Решаем вместе», где можно сообщить о проблеме или проголосовать за проект благоустройства.
- Активный гражданин / Городские идеи: региональные порталы для быстрого опроса жителей по текущим вопросам.

#### **4. Совместное управление**

- Инициативное бюджетирование: граждане сами предлагают проекты (парки, площадки), а государство выделяет под них финансирование при условии софинансирования или трудового участия жителей.
- ТОС (Территориальное общественное самоуправление): самоорганизация жителей дома или района для решения локальных проблем.

Участие общественности способствует демократизации управления, повышает доверие к органам власти и делает процесс принятия решений более устойчивым и ориентированным на потребности населения.

Главные барьеры сегодня: низкая информированность людей, недоверие к тому, что их голос на что-то повлияет, и иногда формальный подход («для галочки») со стороны чиновников.

### ***Тематика эссе***

Оценка эффективности управленческих решений.

Пути повышения эффективности применения систем поддержки принятия управленческих решений.

Обеспечение экономической безопасности разрабатываемых управленческих решений в органах власти.

Разработка управленческого решения при оценке эффективности инвестиционных проектов.

Обеспечение экономической эффективности разрабатываемых управленческих решений в органах власти.

Прогнозирование как технологический механизм принятия государственных решений.

Необходимость мониторинга при исполнении государственных решений.

Критерии эффективности государственных и муниципальных решений.

### ***Практическая часть***

**Задание 1.** Разработка управленческого решения по эффективному использованию муниципальной собственности.

В городской школе, состоящей из 2 корпусов: для начальной и старшей школы за 2 недели перед началом учебного года выяснилось, что проводить занятия в корпусе, предназначенном для начальной школы согласно комиссии, проводившей осмотр не безопасно, с точки зрения возможных разрушений несущих конструкций. Поскольку второй корпус был построен значительно позже, когда население города разрослось, поскольку в старой маленькой школе стало не хватать классов. Затем для безопасности детей младших классов им был полностью отдан первый корпус.

После подсчетов количества кабинетов выяснилось, выяснилось, что во втором корпусе не поместятся все школьники. А за 2 недели отремонтировать аварийное здание не получится. После ведения переговоров с администрацией города, поступило предложение на время распределить начальную школу между другими школами города. Другие школы согласились принять на время учащихся из аварийной школы.

Учителям и ученикам, которые жили вблизи от своей школы, нужно было добираться в другие районы города каждый день. Пользуясь городским транспортом или пешком.

В одной из школ, в которую были отправлены дети, постоянно происходили конфликты между местными и прибывшими по разным поводам. Вот один из них: в столовой из-за прибытия новых людей, местным школьникам приходилось дольше стоять в очереди и стало не хватать столов. В случившемся они стали обвинять новоприбывших учеников.

На ремонт школы потребовался один год и значительное количество денежных средств. Не смотря на все мелкие проблемы, за это время ученики привыкли к новым школам, но нужно было возвращаться назад.

### **Вопросы:**

1. Какой выход в сложившейся ситуации можно было найти не прибегая к помощи других школ?

2. Что нужно было сделать для более безопасного пребывания детей в школы других районов?
3. Что не было предусмотрено в школе? Как можно было избежать конфликтов?
4. Насколько правильным было решение о полной реконструкции старого корпуса? Как можно было использовать это аварийное здание?

**Задание 2.** Повышение эффективности деятельности администрации.

Роль государства как потребителя ИКТ в России постоянно растет, причем процесс информатизации уже давно вышел за рамки центральных ведомств, постепенно охватывая и региональные структуры. В целом – это безусловно отрадное явление, хотя издержек на данном пути тоже немало. О том, с какими задачами и проблемами приходится сталкиваться при автоматизации органов городской власти, включая внедрение систем электронного документооборота (СЭД).

Частично финансирование идет из средств многоэтапной окружной целевой программы «Электронная Югра», разработанной Комитетом по информационным ресурсам администрации губернатора Ханты-Мансийского автономного округа. По своим целям эта программа определенным образом связана с ФЦП «Электронная Россия». В настоящее время идет её второй этап, а третий, рассчитанный на срок до 2011 г., находится в стадии разработки. Большая часть работ по внедрению ИТ-проектов, в том числе и СЭД, финансируется из городского бюджета. Есть у нас и городская ИТ-программа с трёхгодовым периодом – она называется «Электронный Нижневартовск». Сейчас мы работаем над редакцией, рассчитанной на 2009-2011 гг. Финансирование ранее заключённых договоров осуществляется в первоначально предусмотренном размере. Другое дело, что реализация каких-то новых проектов может быть отложена, будут отбираться самые приоритетные, эффективные.

В первую очередь это внедрение дало новое качество работы всех участников процесса подготовки документов. Благодаря скорости и удобству поиска СЭД даёт возможность (и это действительно происходит) воспользоваться при подготовке решений большим количеством ранее принятых, как-то связанных с вопросом документов, прочитать, не распечатывая, только нужный фрагмент найденного документа, перейти к следующему. Можно без труда привлечь при решении конкретного вопроса большой объем дополнительной информации, что немыслимо, нереально по трудозатратам и срокам при ведении бумажного документооборота. Благодаря одновременному согласованию организационно-распорядительных документов обеспечивается оперативность и скорость принятия документа. Правильная организация труда чиновников, плановость работы не требуют согласований в авральном режиме. Однако регламентом работы в СЭД предусмотрена возможность согласования организационно-распорядительных документов (ОРД) за четыре дня. Хорошо подготовленные или не предполагающие больших разногласий ОРД могут быть согласованы в случае надобности и за один день вне зависимости от количества необходимых виз. Контроль исполнения документов перестал быть функцией только специально назначенного работника, который формирует отчеты об исполнении документов в целом по администрации и в разрезе структурных подразделений. Прозрачность прохождения документов, обеспеченная СЭД, делает контроль простым и повседневным делом для каждого руководителя.

Сегодня уже нет нужды убеждать кого-то в необходимости применения ИКТ. Есть вопрос цены. Для органов местного самоуправления (ОМС) необходимость ведения дел с использованием информационных систем предусмотрена в целом ряде федеральных законов: 94-ФЗ, Градостроительный кодекс и другие. Только вот самих ИС к моменту выхода и вступления в силу соответствующих законов нет. Для среднего муниципалитета разработка серьезной ИС – задача неподъемная, да и полномочий на такую деятельность он не имеет – не «местного значения» – это вопрос. В девяностые годы такой местный энтузиазм был оправдан – на рынке не было почти ничего. Централизованно

разработанного ПО (кроме системы «ГАС-выборы») – тоже не было, как и разграничений полномочий, и передовые муниципалитеты с не самыми бедными бюджетами силами своих ИТ-команд или по договору автоматизировали, как умели, свои администрации.

«ГАС-выборы» – проект 90-х годов. Тогда не было Интернета, почти. Тем не менее – поэтому в муниципальном образовании ведется работа по подготовке минимально необходимой инфраструктуры: обновление парка техники в организациях, предоставляющих муниципальные услуги, расширение муниципальной информационной сети, обеспечение лицензионным ПО, аттестация рабочих мест по требованиям защиты информации, обучение персонала. Перечисленные мероприятия включены в городскую целевую программу «Электронный Нижневартовск 2009-2011» и направлены на цели обеспечения готовности к предоставлению муниципальных электронных услуг, реализации других социально-значимых проектов.

#### **Вопросы:**

1. Из каких средств финансируются работы по внедрению различных информационных технологий, позволяющих повысить эффективность деятельности администрации Нижневартовска?
2. Как сказывается нынешний кризис на финансировании ИТ-подразделений государственных и муниципальных учреждений?
3. Что дало внедрение современной системы электронного документооборота в администрации города?
4. С какими проблемами приходится сталкиваться при внедрении новых ИТ?

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Опишите схему процесса планирования и управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления.
2. Почему решения можно рассматривать как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии организаций.
3. В чем заключается эффективность управленческих решений.
4. Дайте определение понятиям «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения». Дайте определение понятию «супероптимальное решение».
5. Какое место занимают «супероптимальные решения» среди качественных и эффективных.
6. Какова роль синергического эффекта в формировании «супероптимальных решений»?
7. Перечислите приемы и методы разработки «супероптимальных решений».
8. Каковы особенности оценки качества и эффективности управленческих государственных решений.
9. Приведите примеры расчета эффективности государственных или муниципальных решений.
10. Дайте характеристику количественным и качественным экспертным оценкам эффективности управленческих решений.

## Список рекомендуемой литературы

1. Джамалудинова, М.Ю. Принятие и исполнение государственных решений: учебник для вузов / М.Ю. Джамалудинова. – Санкт-Петербург: Лань, 2024. – 112 с.
2. Голубков, Е.П. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Е.П. Голубков. - 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 427 с.
3. Горб, В.Г. Принятие и исполнение государственных и муниципальных решений: учебное пособие / В.Г. Горб. – Екатеринбург: изд-во Урал. ин-та управления – филиала РАНХиГС, 2017. – 240 с.
4. Зуб, А.Т. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / А.Т. Зуб. - 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 332 с.
5. Киселев, А.А. Принятие управленческих решений: учебник / А.А. Киселев. – Москва: Кнорус, 2026. – 170 с.
6. Киселева, А.М. Публичные решения: учебное пособие для вузов / А.М. Киселева. - 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 170 с.
7. Кириенко, В.Е. Принятие и исполнение государственных решений: учебное пособие / В.Е. Кириенко. – Томск: ТУСУР, 2016. – 211 с.
8. Кожина, В.О. Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления: учебник / В.О. Кожина, Ю.В. Рагулина, Н.А. Завалько. – Москва: Русайнс, 2024. – 175 с.
9. Козырев, М.С. Принятие и исполнение государственных решений: учебник / М.С. Козырев. - 4-е изд., испр. и доп. – Москва: Директ-Медиа, 2023. – 316 с.
10. Козырев, М.С. Принятие и исполнение государственных решений: учебное пособие / М.С. Козырев. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. – 318 с.
11. Курлыков, О.И. Принятие и исполнение государственных решений: учебное пособие / О.И. Курлыков. - Самара: СамГАУ, 2023. - 108 с.
12. Козырев М.С. Принятие и исполнение государственных решений: методологические и процессуально-правовые аспекты: учебное пособие. - М., Берлин: Директ-Медиа, 2016. – 590 с.
13. Круталевич М.Г. Формирование управленческих решений на муниципальном уровне управления: учебно-методическое пособие. - Оренбург: ОГУ, 2015. - 159 с.
14. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Н. В. Кузнецова. - Москва: ИНФРА-М, 2019. - 222 с.
15. Методы принятия управленческих решений: учебник для вузов / под редакцией П.В. Иванова. - 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 351 с.
16. Методы разработки, принятия и исполнения государственных решений / И.Ф. Денисенко, Е.Н. Тованцова, С.А. Тлепцеришева. – Ростов-на-Дону: Ростовский государственный университет путей сообщения, 2022. – 172 с.
17. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / В.Л. Сендеров, Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 227 с.
18. Мкртычян, Г.А. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Г.А. Мкртычян, Н.Г. Шубнякова. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 140 с.
19. Омарова, З.К. Принятие и исполнение государственных решений: курс лекций / З.К. Омарова, Б.Л. Скрынченко; под ред. д-ра ист. наук, доц. В.В. Орлова. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. – 216 с.
20. Орлов, А.И. Методы принятия управленческих решений: учебник / А.И. Орлов. – Москва: Кнорус, 2022. – 286 с.
21. Основы государственного и муниципального управления. Агенты и технологии принятия политических решений: учебник и практикум для вузов / Г.А.

Меньшикова [и др.]; под редакцией Г.А. Меньшиковой. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 387 с.

22. Принятие и исполнение государственных решений: учебник / Л.К. Бабаян, И.А. Бартошевич, Е.Г. Бунов [и др.]; под общ. ред. С.Е. Прокофьева, О.В. Паниной, К.В. Харченко. – Москва: Кнорус, 2026. – 384 с.

23. Соколов, Н.Н. Теория и практика принятия управленческих: учебное пособие для подготовки бакалавров по направлению 41.03.04 Политология. – Москва: ГУУ, 2022. – 76 с.

24. Соловьев, А.И. Принятие и исполнение государственных решений: учебное пособие / А.И. Соловьев. - 2-е изд. – Москва: Аспект Пресс, 2024. – 423 с.

25. Тебекин, А.В. Методы принятия управленческих решений: учебник для вузов / А.В. Тебекин. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 493 с.

26. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов / В.И. Бусов, Н.Н. Лябах, Т.С. Саткалиева, Г.А. Таспенова; под общей редакцией В.И. Бусова. – Москва: Издательство Юрайт, 2022. – 279 с.

27. Филинов-Чернышев, Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Н.Б. Филинов-Чернышев. - 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 324 с.

28. Шамалова, Е.В. Основы методологии принятия управленческих решений в организации: учебное пособие / Е.В. Шамалова, М.И. Глухова. - Москва|Берлин: Директ-Медиа, 2018. - 95 с.

#### Интернет-ресурсы

1. Сайт информационно-правовой базы «Кодекс» или «Гарант».
2. <http://www.ecsocman.edu.ru> - Сайт федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент».
3. <http://www.edu.ru> - Федеральный портал российского образования
4. <http://www.aup.ru/> - Сайт административно-управленческого портала.
5. <http://www.rbc.ru> - РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера).
6. <http://www.edu.ru> - Сайт федерального портала «Российское образование».
7. <http://www.budgetrf.ru> - Мониторинг экономических показателей.
8. <http://ar.gov.ru/> - Сайт совершенствования государственного управления. Портал административной реформы.
9. <http://www.government.ru> – Официальный сайт Правительства Российской Федерации.
10. <http://vgmu.hse.ru/> - Сайт журнала «Вопросы государственного и муниципального управления».