

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 16.02.2022 10:15:53
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d390fd1c1abbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра международных отношений и государственного управления

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
О.Г. Локтионова
«16» 02 2022 г.



Принятие и исполнение государственных решений
Методические указания для подготовки к практическим занятиям
для студентов очной и заочной формы обучения направления
подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Курск 2022

УДК 519.816

Составитель О.Г. Тимофеева

Рецензент

Кандидат экономических наук, доцент

И.В. Припадчева

Принятие и исполнение государственных решений:
методические указания для подготовки к практическим занятиям /
Юго-Зап. гос. ун-т; сост. О.Г.Тимофеева. Курск, 2022.108с.

Методические рекомендации составлены на основании рабочей программы дисциплины, соответствующей учебному плану направления подготовки 38.03.04 государственное и муниципальное управление и на основании рабочего учебного плана направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, и рекомендованной к применению в учебном процессе на заседании кафедрой международных отношений и государственного управления. Раскрывают базовую проблематику курса, предоставляют возможность студентам выработать необходимые практические навыки и закрепить теоретические знания. Включают общие положения и содержание практических занятий, используемые информационные технологии, формы контроля знаний, список рекомендуемой литературы.

Предназначены для студентов очной и заочной формы обучения направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Текст печатается в авторской редакции.

Подписано в печать _____ Формат 60x84 1/16
Усл.печ.л. 1,46 Уч.-изд.л. 1,4 Тираж 100 экз. Заказ 362 Бесплатно
Юго-Западный государственный университет
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

Содержание

	Введение	4
1	Планируемые результаты обучения, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы	5
2	Структура практических занятий	8
3	Список рекомендуемой литературы	107

Введение

Методические указания предназначены для практических семинарских занятий студентов направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Они преследует цель привить студентам навыки разработки организационных структур организации, анализ внешней среды организации, а также познакомить с методами планирования и проектирования организаций, разработку и принятия управленческих решений в ходе разбора конкретных ситуаций, деловых игр, закрепление теоретических знаний по курсу «Принятие и исполнение государственных решений».

Методические рекомендации позволят оптимизировать временные затраты на подготовку к зачету. Методические рекомендации включают в себя введение, структуру практических занятий, содержание практических занятий, тестовые задания, задания и кейсы для практического решения, задачи для самостоятельного решения, вопросы для обсуждения на семинарских занятиях, список литературы и приложения. Данные методические рекомендации позволят студентам подготовиться к промежуточному контролю в течение семестра.

1 Планируемые результаты обучения, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Цель преподавания дисциплины

Цель преподавания дисциплины – является получение студентами знаний теории и практических аспектов процесса разработки, планирования, принятия и исполнения управленческих решений, организации их эффективной реализации и контроля в системе государственной службы.

Задачи изучения дисциплины

Основными задачами изучения дисциплины являются формирование:

1. ознакомиться отличительные особенности фактов от мнений, интерпретаций, оценок;
2. рассмотреть основные методы разработки и принятия управленческих решений;
3. изучить теоретические основы разработки и принятия управленческих решений и основы контрольно-надзорной деятельности;
4. научиться отличать факты от мнений, интерпретаций, оценок, формировать собственные мнения и суждения;
5. выработать умение аргументации собственного мнения, подтверждение его фактами, использовать методы разработки и принятия управленческих решений.

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы

Таблица 1 – Результаты обучения по дисциплине

<i>Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)</i>		<i>Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной</i>	<i>Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций</i>
<i>код компетенции</i>	<i>наименование компетенции</i>		
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.4 При обработке информации отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок, формирует собственные мнения и суждения, аргументирует свои выводы, в том числе с применением философского понятийного аппарата	Знать: отличительные особенности фактов от мнений, интерпретаций, оценок Уметь: отличать факты от мнений, интерпретаций, оценок, формировать собственные мнения и суждения Иметь опыт деятельности: аргументации собственного мнения, подтверждение его фактами
ОПК-2	Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	ОПК-2.1 Демонстрирует знания методов разработки и принятия управленческих решений, мер регулирующего воздействия	Знать: основные методы разработки и принятия управленческих решений Уметь: использовать методы разработки и принятия управленческих решений Владеть: навыками разработки и принятия управленческих решений
		ОПК-2.2 Организует разработку и реализацию управленческих решений	Знать: теоретические основы разработки и принятия управленческих решений Уметь: разрабатывать и реализовывать управленческие решения Иметь опыт деятельности: в области разработки и реализации управленческих решений
		ОПК-2.3 Обеспечивает осуществление контрольно-надзорной	Знать: теоретические основы контрольно-надзорной деятельности

<i>Планируемые результаты освоения основной профессиональной образовательной программы (компетенции, закрепленные за дисциплиной)</i>		<i>Код и наименование индикатора достижения компетенции, закрепленного за дисциплиной</i>	<i>Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций</i>
<i>код компетенции</i>	<i>наименование компетенции</i>		
		деятельности на основе риск-ориентированного подхода и анализа социально-экономических процессов	<p>Уметь: на основе риск-ориентированного подхода и анализа социально-экономических процессов осуществлять контрольно-надзорную деятельность в области эффективности принятых решений</p> <p>Владеть: навыками контрольно-надзорной деятельности в области эффективности принятых решений</p>

2 Структура практических занятий

Тема 1. Понятие и виды управленческих решений

Темы сообщений:

1. Роль управленческих решений в процессах управления.
2. Основные принципы принятия управленческих решений.
3. Виды управленческих решений по уровню творческого вклада.
4. Основные требования к управленческим решениям.
5. Основные факторы, влияющие на принятие управленческого решения.

Вопросы для собеседования:

1. Понятие об управленческих решениях.
2. Виды управленческих решений.
3. Типы управленческих решений.

Задания для самостоятельной работы студентов:

Задание 1. Привести примеры управленческих решений в соответствии с классификацией. Следует рассмотреть не менее восьми видов управленческих решений. Решение должно быть конкретным, иметь четкую цель, направленность на определенный объект.

Таблица 1 – Виды управленческих решений

Вид управленческого решения	Примеры управленческих решений
1...	
2...	
3...	
...	

Задание 2. Составить глоссарий по теме «Понятие и виды управленческих решений».

Задание 3. Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям?

Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

Кейс-задачи:

Дайте характеристику каждому решению и отнесите его к определенному типу и виду управленческих решений.

Кейс-задача 1. Индивид принял решение о переезде на постоянное место жительства в другой город.

Кейс-задача 2. Руководство предприятия по переработке зерна приняло решение закупить высокопроизводительное оборудование фирмы «Гольфретто» с выходом муки при твердом помоле: высший сорт – 68 %, 2 сорт – 7 %, отруби – 4 25 %. Для сравнения, на старом оборудовании выход муки составлял: высший сорт – 41 %, 1 сорт – 20 %, 2 сорт – 14 %, отруби – 25 %.

Кейс-задача 3. Главный врач больницы при составлении графика работы медсестер и санитаров принимает решение, исходя из формулы соотношения числа пациентов и обслуживающего персонала. Правилами больницы предусмотрена 1 медсестра на 5 пациентов. Таким образом, врач принимает решение, что на этаже с 50 пациентами необходимо иметь 10 медсестер.

Тестовые задания:

1. Наиболее удачное определение управленческого решения – это:

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

2. Для принятия управленческих решений необходимы следующие основные предпосылки:

- 1) все ответы верны.
- 2) возможность выбора единого действия из ряда альтернатив.
- 3) наличие цели.

4) нет верного ответа.

3. По характеру работы над ними и количеством участников решения разделяют на:

- 1) единоличные, групповые, коллегиальные.
- 2) безальтернативные, бинарные, многовариантные, инновационные.
- 3) консультативные, совместные, парламентские.
- 4) организационные, регулирующие, координирующие, контролирующие.

4. Узкое определение теории принятия управленческого решения:

- 1) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
- 2) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
- 3) процесс мыслительной деятельности человека.
- 4) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

5. Лицо, принимающее решение несет ответственность за:

- 1) за все принимаемые им решения.
- 2) «моральные» решения.
- 3) в) решения, принятые в условиях неопределенности и риска.
- 4) г) «непродуманные» решения.

6. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:

- 1) эффективность управленческого решения;
- 2) качество управленческого решения;
- 3) надежность управленческого решения;
- 4) оптимальность управленческого решения.

7. Какую роль не выполняют управленческие решения?

- 1) мотивирующую;
- 2) организующую;

- 3) стимулирующую;
- 4) направляющую.

8. Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный, – это:

- 1) интуитивное решение;
- 2) решение, основанное на суждении;
- 3) рациональное решение;
- 4) профессиональное решение.

9. Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий:

- 1) запрограммированные решения;
- 2) рациональные решения;
- 3) осторожные решения;
- 4) незапрограммированные решения.

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

- 1) повысит качество управленческого решения;
- 2) помешает при принятии окончательного варианта управленческого решения;
- 3) приведет к принятию ошибочных управленческих решений.

11. Для принятия качественного управленческого решения, решение должно

быть описано:

- 1) как качественными, так и количественными показателями.
- 2) только количественными показателями.
- 3) только качественными показателями.
- 4) правильного ответа нет.

12. Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации для повышения эффективности принимаемого решения?

- 1) специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация;
- 2) только руководитель организации;
- 3) любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации;
- 4) элементы системы менеджмента.

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

- 1) незапрограммированные решения.
- 2) осторожные решения;
- 3) рациональные решения;
- 4) запрограммированные решения.

14. В теории управленческих решений понятие «Альтернатива» – это...

- 1) состояние управляемой системы, оцениваемое относительно поставленной цели;
- 2) совокупность взаимосвязанных характеристик, принятых для описания объекта организационного управления и их установленные нормативные значения;
- 3) количественная или качественная величина, характеризующая объект управления;
- 4) качественная величина, характеризующая объект управления;
- 5) формализованное описание желаемого состояния объекта организованного управления.

15. Результат выбора альтернативы из множества вариантов достижения поставленной цели – это:

- 1) управленческое решение;
- 2) проблемная ситуация;
- 3) критерий;
- 4) эффективность;
- 5) последствия.

16. По частоте принимаемых решений не бывает:

- 1) многоразовых решений;
- 2) одноразовых решений;
- 3) повторяющихся решений.

17. Решение, принимаемое в условиях достаточного количества времени:

- 1) исследовательское;
- 2) запрограммированное;
- 3) обдуманное;
- 4) стратегическое.

18. Технологическое свойство управления решения – это:

- 1) стадийность;
- 2) комплексность;
- 3) целенаправленность;
- 4) актуальность.

19. В случае непредвиденных проблем принимаются:

- 1) незапрограммированные решения;
- 2) комплексные решения;
- 3) подстраховывающие решения;
- 4) внезапные решения.

20. Базовая управленческая категория – это:

- 1) управленческое решение;
- 2) проблемная ситуация;
- 3) управленческая функция;
- 4) управленческие действия;
- 5) управленческая цель.

Тема 2. Методологические основы принятия управленческих решений

Темы сообщений:

1. Метод Дельфи как метод принятия управленческих решений.

2. Анализ временных рядов как метод количественного прогнозирования.

3. Дерево решений как метод принятия управленческих решений.

4. Метод экстраполяции как метод принятия управленческих решений.

5. Балансовый метод как метод принятия управленческих решений.

6. Программно-целевой метод как метод принятия управленческих решений.

7. Нормативный метод как метод принятия управленческих решений.

Вопросы для собеседования:

1. Сущность понятия «принятие управленческих решений».

2. Этапы разработки и принятия управленческих решений.

3. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

4. Методологические подходы к принятию управленческих решений.

5. Методы принятия управленческих решений.

Задания для самостоятельной работы студентов:

Задание 1. Составьте методику (алгоритм, процесс) разработки решения, соответствующую следующей проблемной ситуации.

Менеджеры ОАО «Молочный комбинат Энгельсский» столкнулись с проблемой выбора для вывода на рынок нового продукта: обезжиренная ряженка, витаминизированный кефир или томлёное молоко. Стратегия и бюджет предприятия предусматривают освоение одного товара.

Задание 2. Составьте перечень методов принятия решений и формул, используемых при каждом из них.

Задание 3. В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или

начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца? Проведите обсуждение на тему: Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

Кейс-задачи:

Кейс-задача 1. Постройте дерево решений, просчитайте альтернативы и примите решение на основе изучаемого метода. 11 Задача. Предприятие решает вопрос о том, какую назначить цену на свой товар: 40 руб. или 50 руб. Если будет установлена цена 40 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 40000 руб. с вероятностью 0,2; 35000 руб. с вероятностью 0,3 и 30000 руб. с вероятностью 0,5. Если будет установлена цена 50 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 36000 руб. с вероятностью 0,1; 33000 руб. с вероятностью 0,5 и 31000 руб. с вероятностью 0,4. Определите с помощью дерева решений, какую цену следует назначить предприятию на свой товар. Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

Кейс-задача 2. На звероферме могут выращиваться чернобурые лисицы и песцы. С помощью модели линейного программирования необходимо определить, сколько лисиц и песцов следует выращивать на звероферме, чтобы прибыль от реализации их шкурок была максимальная. Для их выращивания используют 3 вида кормов (таблица 1).

Таблица 1 – Исходные данные

Суточная норма кормления, кг		Вид сырья	Количество имеющегося сырья, кг
Лисица	Песец		
2	3	S1	180
4	1	S2	240
6	7	S3	426

Кейс-задача 3. Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеомagniтофоны. По данным маркетинговых исследований

можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск магнитофонов, что будет стоить 20 000 у.е. Ваша задача состоит в следующем: а. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения. б. Определить весь перечень возможных альтернатив. с. Провести расчеты доходности. d. Выбрать единственное решение.

Тестовые задания:

1. Факторы (критерии) выбора стиля принятия решений – (несколько правильных вариантов ответа):

- 1) сложность проблемы;
- 2) квалификация и опыт руководителя;
- 3) информационная обеспеченность;
- 4) целевая направленность.

2. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- 1) контроль реализации решений;
- 2) управление реализацией решений;
- 3) выбор альтернативы;
- 4) оценка результатов решения;
- 5) согласование решения.

3. Установите соответствие действий и стадий принятия решений; действия:

- 1) сбор информации;
- 2) выявление мнения работников о вариантах решения;
- 3) распределение обязанностей между исполнителями;
- 4) определение промежуточных результатов решения;
- а) аналитическая;
- б) согласование;
- в) управление реализацией;
- г) контроль.

4. Главная особенность этого метода – анонимность экспертов, проходящих анкетирование. О каком методе идет речь?

- 1) метод Дельфи;

- 2) метод «мозговой атаки»;
- 3) промышленный шпионаж;
- 4) оценка совокупного метода.

5. Какой метод анализа не относится к качественным?

- 1) каузальное моделирование;
- 2) метод Дельфи;
- 3) модель ожидания потребителей;
- 4) оценку мнения жюри.

6. Какое из нижеприводимых утверждений соответствует правилам метода «мозговая атака»:

- 1) Запрещены критические замечания и промежуточные оценки, разрешены наводящие вопросы;
- 2) Запрещены критические замечания и наводящие вопросы, разрешены промежуточные оценки;
- 3) Запрещены критические замечания, разрешены промежуточные оценки и наводящие вопросы;
- 4) Запрещены критические замечания, промежуточные оценки и наводящие вопросы.

7. При обосновании управленческих решений, не поддающихся точной количественной оценке, наиболее эффективны методы:

- 1) систематизированные;
- 2) оптимизационные;
- 3) программно-целевые;
- 4) аналитические.

8. Экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий относится к блоку:

- 1) разработки решения;
- 2) подготовки к разработке решения;
- 3) принятия решения;
- 4) анализу результатов решения.

9. В каких условиях принимается управленческое решение, если результаты не являются определенными, но вероятность результата известна?

- 1) в условиях риска;
- 2) в условиях определенности;
- 3) в условиях неопределенности;
- 4) в условиях ограничений.

10. Наиболее верным определением понятия «принятие управленческого решения» является:

- 1) совокупность целенаправленных, последовательных, взаимосвязанных и взаимозависимых действий менеджеров, обеспечивающих реализацию управленческих задач или функций.
- 2) выбор оптимальной альтернативы;
- 3) действие, предполагающее оценку альтернатив, выбор наиболее оптимальной;
- 4) несколько действий менеджера, взаимосвязанных между собой и направленных на достижение цели.

11. Наиболее эффективно применение этого метода при анализе сложных процессов, имеющих в основном качественные характеристики, при прогнозировании тенденций развития торговой системы, при оценке альтернативных вариантов решения?

- 1) метод экспертных оценок;
- 2) метод «мозгового штурма»;
- 3) метод Дельфи;
- 4) метод дерева решений.

12. Этот метод применяется в случаях, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки для ее решения?

- 1) метод «мозгового штурма»;
- 2) метод сценариев;
- 3) метод экспертных оценок;
- 4) аналитический метод.

13. Что представляет собой дерево решений?

- 1) графическая схема того, к какому выбору в будущем приведет нас принятое сегодня решение;
- 2) декомпозиция (разукрупнение) главной цели организации;
- 3) сетевой график;

4) графическое изображение количественных и качественных последствий серий решений (ветвей дерева).

14. Что должно учитывать управленческое решение, чтобы быть реально осуществимым? (несколько вариантов ответа)

- 1) общие и частные ограничения;
- 2) конкретные возможности управляемой системы;
- 3) имеющиеся ресурсы;
- 4) характер и темперамент руководителя.

15. О какой роли решения в управлении идет речь? В решениях конкретизируются виды и количество ресурсов, необходимых для их реализации.

- 1) обеспечивающая;
- 2) стимулирующая;
- 3) организующая;
- 4) направляющая.

16. Что может быть признано ошибкой при принятии управленческих решений? (несколько вариантов ответа)

- 1) вновь принимаемые решения не учитывают предыдущие;
- 2) принятие псевдорешений, не несущих конкретного содержания;
- 3) учет ситуации при принятии решения;
- 4) вовлечение исполнителей в процесс разработки и принятия управленческого решения.

17. Какой подход позволяет смоделировать возможную проблемную ситуацию в реальности, с действующими лицами и реальными исполнителями?

- 1) экспериментирование;
- 2) системный;
- 3) творческий;
- 4) комплексный.

18. Какие существуют два типичных метода количественного прогнозирования?

- 1) анализ временных рядов и каузальное (причинно-следственное) моделирование;

- 2) анализ временных рядов и метод Дельфи;
- 3) каузальное моделирование и эксперимент;
- 4) метод экспертных оценок и метод «мозгового штурма».

19. Что является центральным звеном платежной матрицы?

- 1) определение ожидаемого значения альтернативы;
- 2) выбор альтернативы;
- 3) определение альтернатив;
- 4) анализ временных рядов.

20. На процесс принятия управленческих решений не влияет:

- 1) количество альтернатив;
- 2) система ценностей руководителя;
- 3) внешние и внутренние факторы;
- 4) существующие ограничения.

Тема 3. Функции решений в методологии и организации процесса управления

Темы сообщений:

1. Подходы к определению функций управленческих решений в процессе управления.
2. Функции, образующие процесс принятия решений.
3. Оценка степени реализации функций управленческих решений.

Вопросы для собеседования:

1. Основные функции решений в процессе управления.
2. Требования к управленческим решениям и качество решений.

Задания для самостоятельной работы студентов:

Задание 1. Эссе на тему: «Дополнительные требования к управленческому решению».

Задание 2. Предложить перечень возможных положений для оценки качества управленческого решения.

Задание 3. Эссе на тему «Функции управленческого решения в процессе управления».

Тестовые задания:

1. На что направлено принятие управленческого решения?
 - 1) на разрешение проблемной ситуации;
 - 2) на выбор альтернативы;
 - 3) на получение определенного результата;
 - 5) на получение прибыли.

2. Какое высказывание верно?
 - 1) процесс разработки и принятия управленческих решений является стороной всех функций управления.
 - 2) процесс разработки и принятия управленческих решений это самостоятельная функция;
 - 3) процесс разработки и принятия управленческих решений связан с мотивацией персонала и организацией работ;
 - 4) процесс разработки и принятия управленческих решений связан с планированием.

3. За что ответственна управляющая система?
 - 1) за процесс управления;
 - 2) за принятие решений;
 - 3) за трансформационные процессы;
 - 4) за мотивацию.

4. Какого требования к управленческим решениям не существует?
 - 1) быстрота;
 - 2) целевая направленность;
 - 3) адресность;
 - 5) своевременность.

5. Что предопределяет критерии выбора решений и способы измерения затрат и результатов?
 - 1) миссия и цели;
 - 2) предполагаемый результат;
 - 3) цель;
 - 4) количество альтернатив.

6. Какая проблема процесса принятия решения существует?

- 1) эмоциональная составляющая;
- 2) большое количество альтернатив;
- 3) недостаточный уровень мотивации;
- 4) большое количество методов принятия управленческих решений.

7. Какие основные функции управления использует менеджер при принятии решений?

- 1) планирование, организация, мотивация, контроль;
- 2) прогнозирование, делегирование, активизация, оптимизация;
- 3) тестирование, администрирование, регулирование, нормирование;
- 4) стимулирование, координация, анализ, контроль.

8. Как Вы понимаете «цель управления»?

- 1) некоторый идеальный, заранее заданный результат, которого следует достичь;
- 2) получение запланированного результата;
- 3) реализация бизнес-плана;
- 4) вектор предпринимательских усилий.

9. Какая функция решений заключается в «сканировании» внутренней и внешней среды?

- 1) поиск вариантов;
- 2) сравнительный анализ и оценка возможных вариантов;
- 3) выбор;
- 4) анализ и контроль.

10. Какое требование предполагает, что должно быть лицо, которое несет ответственность за решение?

- 1) адресности;
- 2) обоснованность;
- 3) своевременность;
- 4) целевая направленность.

11. Выберите верное утверждение.

- 1) отсутствие решения блокирует деятельность организации или приводит к беспорядочному, анархическому поведению;
- 2) всегда нужно пытаться искать наилучшее решение, даже если это займет много времени;
- 3) отсутствие решения не таит никаких угроз;
- 4) нужно отказываться от принятия решения, когда оно требует большого количества времени.

12. Какую функцию не выполняет управленческое решение?

- 1) обеспечивающую;
- 2) направляющую;
- 3) организующую;
- 4) мотивирующую.

13. О какой функции идет речь? Она предполагает целеполагание, выбор и обоснование стратегии развития, крупномасштабных структурных изменений.

- 1) направляющая;
- 2) организующая;
- 3) мотивирующая.

14. В чем заключается основная проблема выполнения требований к принятию управленческого решения?

- 1) они могут задержать принятия решения;
- 2) они требуют много ресурсных затрат;
- 3) это трудоемко;
- 4) низкая квалификация управляющего персонала.

15. Что является основными характеристиками качества управленческого решения?

- 1) адаптивность;
- 2) логичность;
- 3) научная обоснованность;
- 4) своевременность.

16. Какая функция реализуется через систему организационных мер, экономических стимулов и социально-психологических оценок?

- 1) мотивирующая;

- 2) направляющая;
- 3) организующая;
- 4) ни одна из перечисленных.

17. В чем заключается особенность социально-экономических систем?

- 1) их деятельность не возможна без сознательного принятия и реализации управленческих решений;
- 2) в них постоянно меняются условия принятия решений;
- 3) никаких специфических особенностей в таких системах нет;
- 4) в них специфический алгоритм принятия управленческих решений.

18. С чем связано качество принимаемого решения?

- 1) со знанием управленческой ситуации, анализом возможных последствий;
- 2) с системой ценностей менеджера;
- 3) с ресурсными ограничениями;
- 4) с внешними и внутренними факторами.

19. Как решения не могут закрепляться как в памяти принявшего решение, так и передаваться другим сотрудникам?

- 1) при помощи размещения в интернет-источниках;
- 2) устно;
- 3) фиксироваться в нормативных документах;
- 4) вообще не может передаваться никакими способами.

20. Как называется совокупность решений, принятых в организации?

- 1) репертуар решений;
- 2) список решений;
- 3) перечень решений;
- 4) банк решений.

Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений

Темы сообщений:

1. Значение научных подходов в повышении качества управленческих решений.
2. Значение экономических законов в повышении качества управленческих решений.
3. Значение общих принципов управления объектами в повышении качества управленческих решений.
4. Значение принципов рациональной организации процессов в повышении качества управленческих решений.
5. Требования к оформлению решений.

Вопросы для собеседования:

1. Понятие качества управленческого решения. Свойства качественных решений.
2. Условия, определяющие качество управленческих решений.
3. Объективные экономические условия разработки грамотных управленческих решений.
4. Характеристика факторов, оказывающих влияние на качество управленческих решений.
5. Организационно-психологические предпосылки качества решений.

Задания для самостоятельной работы студентов:

Задание 1. Эссе на тему: Факторы поведенческого характера при принятии управленческих решений.

Задание 2. Рассмотрите различные методологические подходы к формированию качества управленческих решений.

Задание 3. Проанализируйте требования, обеспечивающие качественное управленческое решение.

Кейс-задачи:

Кейс-задача 1. В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.

2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.

3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

Вопрос: Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

Кейс-задача 2. Вы главный менеджер большой фирмы по производству всемирно известных папирос. Фирма имеет многочисленные филиалы во всем мире с большими объемами продаж. Появилась возможность открыть еще одну фабрику на территории другой страны, и от вас зависит решение о подписании нового соглашения. С одной стороны, строительство такой фабрики обеспечит регион новыми рабочими местами, снимая проблему безработицы, с другой – принесет большой доход фирме. Однако вы ознакомились с результатами исследований относительно влияния курения на организм человека.

Вопрос: Могут ли повлиять факторы ситуационного или поведенческого характера на качество принимаемого решения? Подпишете вы новое соглашение или нет? Почему?

Тестовые задания:

1. Условия и факторы качества управленческих решений – это совокупность обстоятельств, оказывающих влияние на содержание и эффективность управленческих решений.

- 1) да;
- 2) нет.

2. Качество управленческих решений – это:

- 1) эффективные условия функционирования организации;
- 2) степень соответствия выработанных теоретических рекомендаций по обоснованию цели и путей ее достижения той реальной проблеме, которая является предметом решения;
- 3) эффективность реализации управленческого решения;

4) степень соответствия параметров выбранной альтернативы решения определенной системе характеристик объекта управления.

3. К свойствам управленческих решений относится:

- 1) простота;
- 2) непротиворечивость;
- 3) полномочность;
- 4) верны все варианты.

4. Управленческое решение с точки зрения делопроизводства должно включать:

- 1) противоречивую и непротиворечивую части;
- 2) простую и сложную части;
- 3) констатирующую и постановляющую части.

5. Реализация данных требований обеспечивается правовым контролем:

- 1) управленческое решение должно соответствовать законодательству и локальным документам;
- 2) соответствие формы и содержания управленческого решения;
- 3) своевременность управленческого решения;
- 4) отсутствие противоречий содержания решения по отношению к ранее принятым решениям.

6. По перспективным вопросам торопливость принятия решений:

- 1) недопустима;
- 2) допустима.

7. Выполнение этого требования обеспечивается информированием каждого работника относительно целей, сроков исполнения управленческого решения и его ресурсной базы:

- 1) своевременность управленческого решения;
- 2) руководитель, ответственный за принятие управленческого решения, должен быть наделен соответствующими полномочиями по его разработке;

3) четкая целевая направленность и адресность управленческого решения.

8. Факторы, связанные с осознанием проблемы, альтернатив ее решения и их последствий:

- 1) факторы поведенческого характера;
- 2) факторы ситуационного характера.

9. К данной группе факторов относится изучение ситуации, анализ и прогнозы, используемые методы, организация управления на предприятии и др.:

- 1) факторы поведенческого характера;
- 2) факторы ситуационного характера.

10. Группа факторов, используемая в процессе разработки решений:

- 1) факторы поведенческого характера;
- 2) факторы ситуационного характера.

11. К данной группе факторов относятся мотивы, ценностные ориентации, уровень требований, готовность идти на риск лиц, разрабатывающих и принимающих решения:

- 1) факторы поведенческого характера;
- 2) факторы ситуационного характера.

12. Причины, влияющие на качество принимаемых решений, могут иметь:

- 1) организационный характер;
- 2) экономический характер;
- 3) психологический характер;
- 4) верны все варианты.

13. В соответствии с содержанием решения ожиданиям подчиненным различают следующие психологические варианты решения:

- 1) запрещающие, разрешающие, конструктивные;
- 2) разрешающие, запрещающие, комбинированные;
- 3) разрешающие и запрещающие.

14. Руководитель отказывает в поддержке предложения, отменяет задуманные подчиненными меры при:

- 1) разрешающих решениях;
- 2) запрещающих решениях.

15. Возможен ли вариант, при котором руководитель сознательно принимает облегченную альтернативу решения?

- 1) да;
- 2) нет.

16. К психологическим предпосылкам качества решений относится:

- 1) обоснованность решений;
- 2) своевременность решений;
- 3) содержание решений;
- 4) соответствие решений силам и средствам;
- 5) жесткость регламентации решений;
- 6) все вышеперечисленное.

17. Решения, которые приблизительно намечают схему действий подчиненных и дают им свободу в выборе методов достижения цели:

- 1) контурные решения;
- 2) структурированные решения;
- 3) алгоритмические решения.

18. Решения, которые практически исключают инициативу подчиненных, жестко регламентируя их деятельность:

- 1) контурные решения;
- 2) структурированные решения;
- 3) алгоритмические решения.

19. Решения, в которых жестко закреплены основные параметры, но по второстепенным вопросам допускается проявление инициативы:

- 1) контурные решения;
- 2) структурированные решения;
- 3) алгоритмические решения.

20. От качества управленческих решений зависит _____ работы предприятия.

Тема 5. Теории принятия государственных решений

Темы сообщений:

1. Развитие нормативного подхода к принятию решений.
2. Развитие дескриптивного подхода к принятию решений.
3. Конфигурация основных подходов к изучению процесса принятия государственных решений.

Вопросы для собеседования:

1. Какие ограничения учитывает теория ограниченной рациональности Г. Саймона?
2. Современные теории государственного управления.
3. Назовите основные критические положения рационального подхода к принятию решения Т. Питерса и Р. Уотермена.
4. Современные модели принятия решений: модель процедурной рациональности, конфликтная модель решения.

Задания для самостоятельной работы студентов:

Задание 1. Составить сравнительную таблицу по теориям принятия государственных решений.

Задание 2. Составить 10 тестовых заданий с вариантами ответов.

Кейс-задачи:

Кейс-задача 1. Госслужащий размышляет: «Если плату за проезд в городском транспорте поднимут вдвое, я буду ходить на работу пешком. Я, конечно, буду опаздывать, но зато это обойдется дешевле, да и что может быть лучше прогулки утром на свежем воздухе!».

Вопрос: Найдите плюсы и минусы данного решения и сделайте вывод, можно назвать такое поведение рациональным?

Кейс-задача 2. У Вас «барахлит» мобильный телефон. Вы хотите устранить причину или купить новый мобильник. Попробуйте применить «Рациональную модель принятия решений» Г. Саймона для данной ситуации. В этом Вам помогут ответы на простые вопросы, а также вспомогательные приемы: причинно-следственная диаграмма, список, двухмерная матрица, дерево решений.

Тестовые задания:

1. Расположите в хронологической последовательности научные теории принятия государственных решений

- 1) теория государственного менеджмента;
- 2) теория политических сетей;
- 3) концепция «электронного правительства»;
- 4) теория ограниченной рациональности.

2. Кто является автором теории ограниченной рациональности?

- 1) Т. Питерс;
- 2) Р. Уотерман;
- 3) Ч. Линдблом;
- 4) Г. Саймон.

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

- 1) концепция нового государственного менеджмента;
- 2) теория политических сетей;
- 3) концепция «электронного правительства»;
- 4) теория ограниченной рациональности;
- 5) инкременталистская теория.

4. В какой теории автор исходил из предположения, что главное, что движет управляющим субъектом и помогает ему решать поставленные цели – это его интересы?

- 1) концепция нового государственного менеджмента;
- 2) теория политических сетей;

- 3) концепция «электронного правительства»;
- 4) теория ограниченной рациональности;
- 5) инкременталистская теория.

5. Автором «инкременталистской» модели является:

- 1) Т. Питерс;
- 2) Р. Уотерман;
- 3) Ч. Линдблом;
- 4) Г. Саймон.

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

- 1) программные сети;
- 2) политические сообщества;
- 3) сети производителей;
- 4) проблемные сети.

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

- 1) теория электронного правительства;
- 2) теория государственного менеджмента;
- 3) сетевая теория;
- 4) теория «ограниченной реальности».

8. Авторами теории государственного менеджмента являются:

- 1) Д. Марч и Д. Олсен;
- 2) Т. Питерс и Р. Уотерман;
- 3) Д. Андерсен и Б. Дженкинс.

9. Согласно этой теории существенно корректируются и функции государства как субъекта управления: принципиальной задачей его органов становится переработка специализированных информационных потоков и установление

устойчивых контактов с различным и социальным и аудиториям и при использовании маркетинговых и немаркетинговых технологий:

- 1) теория электронного правительства;
- 2) теория государственного менеджмента;
- 3) сетевая теория;
- 4) теория «ограниченной реальности».

10. В 1982 г. американские ученые Т. Питерс и Р. Уотерман отметили приверженность корпорации принципу действия, предполагающего более высокую активность персонала; стремление организации быть ближе к клиенту; самостоятельность и предприимчивость; и др. Это теория?

- 1) теория государственного менеджмента;
- 2) сетевая теория;
- 3) теория электронного правительства;
- 4) теория «ограниченной реальности».

Тема 6. Организация процесса разработки управленческого решения

Темы сообщений:

1. Направления организации разработки управленческих решений.
2. Типы проблем и их характеристики.
3. Информационное обеспечение процесса разработки решений.
4. Разработка управленческого решения (этапы и их содержание).

Вопросы для собеседования:

1. Основные этапы разработки и реализации УР.
2. Подготовка к разработке управленческого решения (РУР).
3. Этап разработки управленческого решения.
4. Принятие решения и его реализация.

Задания для самостоятельной работы студентов:

Задание 1. Разработать процесс принятия решения в соответствии с 7-этапной схемой (количество этапов в зависимости от сложности УР может быть сокращено).

Задание 2. Сделать презентацию на тему «Алгоритм процесса разработки управленческого решения».

Кейс-задачи:

Кейс-задача 1. Вы начальник подразделения. Подразделение, которое выполняет такую же работу, что и ваше, столкнулось с нехваткой рабочих рук, и ваш директор распорядился, чтобы вы отправили в это подразделение на два-три дня 3 из своих 12 рабочих, чтобы помочь ему справиться с непредвиденной ситуацией.

Работа довольно рутинная и требует только тех навыков, которые уже есть у вашей группы. Можно выбрать любого из ваших рабочих, поскольку они будут работать в другом подразделении завода не меньше и не больше, чем сейчас.

Вы хорошо знаете ваших работников и можете легко выбрать троих из них, кто может выполнить задание. Работу вашего собственного подразделения надо будет организовать так, чтобы отсутствие троих рабочих не сказалось на производственных результатах.

Разработайте управленческое решение для данной проблемной ситуации с позиции начальника подразделения.

Кейс-задача 2. Ваша команда является советом директоров корпорации-гиганта по производству электромашин. На сегодняшний день предприятию 70 лет. Оно является градообразующим, на нем трудятся 5 тыс. рабочих. Физический износ основных производственных фондов составляет 40%, а их моральный износ достиг 60%. Предприятию жизненно необходима модернизация основных производственных фондов, чтобы укрепить свои конкурентные преимущества на рынке. Государство требует срочной модернизации производства в рамках государственной программы, предлагая заводу безвозмездную субсидию. Вам как руководителям данного хозяйствующего субъекта известно, что после модернизации 2 тыс. человек рабочих

придется сократить. В результате основная часть сокращенных не сможет найти себе работу в этом городе.

Разработайте управленческое решение или ряд решений возникшей проблемы для данной ситуации.

Тестовые задания:

1. Организация разработки управленческого решения – важный фактор обеспечения его качества, во многом определяющий затраты времени и средств на разработку решения.

- 1) нет;
- 2) да.

2. Какие из факторов могут влиять на организацию разработки управленческого решения:

- 1) масштабность последствий принятого решения;
- 2) число и типы объектов, попадающих в сферу принятия решений;
- 3) организационная структура предприятия;
- 4) все вышеперечисленные.

3. Какому требованию должна отвечать организация процесса разработки решений:

- 1) технология разработки решения должна включать качественные и количественные методы исследования;
- 2) высокая степень загрузки лица, принимающего решение;
- 3) масштабность последствий принятого решения;
- 4) нет верного ответа.

4. В понятие «организация разработки управленческого решения» включаются мероприятия по совершенствованию совместной работы различных звеньев и подразделений предприятия, а также отдельных его сотрудников в рамках процесса подготовки решения на основе установленных регламентов, инструкций, нормативов, норм ответственности и других директивных документов.

- 1) да;
- 2) нет.

5. Сколько существует уровней принятия решений, для каждого из которых требуются определенные управленческие навыки?

- 1) 3;
- 2) 7;
- 3) 4;
- 4) 5.

6. На этом уровне принятия решений не требуется творческого подхода, поскольку все процедуры заранее предписаны.

- 1) рутинный;
- 2) инновационный;
- 3) адаптационный;
- 4) селективный.

7. Уровень принятия решений, на котором требуется некоторая доля инициативы и свободы действий, однако в определенных границах.

- 1) рутинный;
- 2) инновационный;
- 3) адаптационный;
- 4) селективный.

8. Уровень принятия решений, на котором встречаются дополнительные трудности, так как руководитель должен выработать творческое решение, которое в определенном смысле может быть абсолютно новым.

- 1) рутинный;
- 2) инновационный;
- 3) адаптационный;
- 4) селективный.

9. Уровень принятия решений, на котором руководитель должен уметь понимать совершенно неожиданные проблемы, решение которых требует от него развития в себе способности мыслить применительно к изменяющимся условиям.

- 1) рутинный;
- 2) инновационный;
- 3) адаптационный;

4) селективный.

10. К принципам принятия управленческих решений НЕ относятся:

- 1) компромисс;
- 2) большинство;
- 3) единоначалие;
- 4) меньшинство.

11. Для данного принципа характерно, что управленческие решения принимаются руководителем лично:

- 1) единоначалие;
- 2) единогласие;
- 3) консенсус;
- 4) большинство.

12. Для данного принципа характерно, что существует безоговорочная поддержка принимаемого решения.

- 1) компромисс;
- 2) единогласие;
- 3) большинство;
- 4) консенсус.

13. При данном принципе используется система голосования; отсутствует гарантия принятия качественного решения.

- 1) единоначалие;
- 2) единогласие;
- 3) консенсус;
- 4) большинство.

14. Использование этого принципа обусловлено углублением демократизации, возможностью выразить свое мнение, а также ростом информационных потоков и усложнением технико-экономических условий принятия управленческих решений.

- 1) компромисс;
- 2) единогласие;
- 3) консенсус;
- 4) большинство.

15. Данный принцип характеризуется тем, что соглашение достигается путем взаимных уступок.

- 1) компромисс;
- 2) единогласие;
- 3) консенсус;
- 4) большинство.

16. Расположите этапы разработки управленческих решений в верной последовательности:

- 1) обратная связь;
- 2) оценка альтернатив;
- 3) диагностика проблемы;
- 4) реализация решений;
- 5) формирование критериев и ограничений для принятия решений;
- 6) определение альтернатив;
- 7) выбор альтернативы.

17. Оценка альтернатив включает определение достоинств и недостатков каждой из них и возможных последствий ее выбора.

- 1) да;
- 2) нет.

18. Обратная связь – это поступление информации о том, что происходило до, в процессе и после реализации решения.

- 1) нет;
- 2) да.

19. На этой фазе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить.

- 1) обратная связь;
- 2) оценка альтернатив;
- 3) диагностика проблемы;
- 4) реализация решений;
- 5) формирование критериев и ограничений для принятия решений;
- 6) определение альтернатив;
- 7) выбор альтернативы.

20. Она позволяет руководителю скорректировать действия, не допустив значительного ущерба:

- 1) оценка альтернатив;
- 2) диагностика проблемы;
- 3) реализация решений;
- 4) обратная связь.

Тема 7. Основные проблемы в процессе принятия рациональных решений в менеджменте

Темы сообщений:

1. Системный анализ: содержание, логические элементы, задачи, возможности.
2. Требования, предъявляемые к моделям, применяемым при разработке решений.
3. Составляющие элементы модели проблемной ситуации.
4. Классификация критериев, используемых в системном анализе.
5. Требования, предъявляемые к критериям при разработке управленческих решений.
6. Основные методы целеполагания.
7. Суть метода логической структуризации целей при целеполагании.
8. Суть метода парных сравнений при целеполагании.
9. Классификация целей при принятии решений.
10. Правила построения дерева целей.
11. Правила построения дерева решений.
12. Механизм метода управления по целям.
13. Приоритетность выполнения управленческих решений (Принцип Парето, анализ дел ABC, принцип Эйзенхауэра).

Вопросы для собеседования:

1. Что понимается под проблемой?
2. Могут ли возникать проблемы в деятельности организации при
3. стабильных производственных и финансовых показателях?
4. Какие факторы способствуют появлению проблемы?

5. В чем заключается анализ проблемной ситуации?
6. Какие подходы к определению проблемы Вы знаете?

Задания для самостоятельной работы студентов:

Задание 1. Решается задача выбора наилучшего варианта транспортировки продукции предприятия в различные регионы. Системные аналитики на основе методов линейного программирования выбрали оптимальный вариант, отвечающий условию минимальности транспортных затрат. Однако ЛПР, учитывая дополнительные требования надежности поставок, соблюдения их сроков, личное знакомство с руководителями ряда транспортных предприятий, выбрало другой вариант транспортировки, не самый эффективный с т.з. транспортных задач, но самый надежный.

В тех случаях, когда ЛПР затрудняется в окончательном выборе наилучшей альтернативы и имеются соответствующие возможности, осуществляется экспериментальная проверка 2-3 наиболее предпочтительных альтернатив.

Для какой области характерен такой подход? (Такой подход характерен для принятия решений в области научно-технической деятельности.)

В области управления в качестве примера можно назвать рыночное тестирование нового продукта, экспериментальную проверку различных вариантов оргструктуры управления, систем оплаты труда и премирования, организации контроля.

Сколько и какие подходы можно выделить к проведению экспериментов? (Можно выделить два подхода к проведению экспериментов. В первом одновременно проводится серия экспериментов, дающая необходимую информацию, на базе которой принимается решение. Во втором – эксперименты проводятся последовательно, причем после каждого эксперимента необходимо принять процедурное решение о продолжении или окончании экспериментов. При этом надо уметь грамотно интерпретировать полученные результаты и делать из них правильные выводы.)

Выбор единственного решения осуществляется с учетом данных экспериментальной проверки и любой другой дополнительной информации.

Возможно ли согласование решения с вышестоящим руководством? (в ряде случаев возможно согласование решения с вышестоящим руководством.)

Какая деятельность осуществляется далее? (Далее осуществляется деятельность по реализации принятого решения, включающая определение этапов, сроков и исполнителей принятого решения, стимулирование их эффективной работы, координацию и контроль исполнения решения).

Что является конечным результатом реализации решения? (Конечным результатом реализации решения является достижение поставленных целей в установленные сроки в рамках отпущенных ресурсов).

Кейс-задачи:

Кейс-задача 1. В фирме «Бриз», занимающейся производством косметических средств, за месяц до запуска новой коллекции злоумышленник взламывает сейф и забирает все документы, составляющие ноу-хау компании: рецепты и описание технологического процесса производства новой продукции.

Классифицируйте проблему по следующим признакам:

1. По масштабам действия;
2. Причинам возникновения;
3. Содержанию;
4. Степени сложности;
5. Временному признаку;
6. Оценке субъекта управления.

Деловая игра «Алгоритм решения управленческих проблем»

Задача перестройки мышления хозяйственных руководителей побуждает к поиску методического инструментария, который бы обеспечивал блокирование особенностей мышления, мешающих решению современных проблем, и способствовал бы ускорению мышления руководителей. Другими словами, необходимо создание своего рода алгоритма решения управленческих проблем (АРУП), то есть последовательности умственных действий руководителя, приводящих к решению проблем организационно-управленческой деятельности.

Создание АРУП облегчит руководителям нахождение решения проблем, сократит поле поиска решений.

Предлагаемая деловая игра позволит ее участникам определить логически обоснованную последовательность действий хозяйственных руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности.

Исходная информация

Искусство руководителя состоит в том, чтобы вовремя оценивать проблемы и намечать пути их решения. В своей практической деятельности руководитель постоянно решает проблемы организационно-управленческой деятельности. Предлагается перечень действий, выполняемых руководителем в ходе решения проблем, представить в виде алгоритма, то есть в определенной последовательности. Задача состоит в том, чтобы определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных в бланке участника игры.

На бланке участника игры в гр. 3 «Индивидуальная оценка» нужно обозначить очередность действий при решении проблем. При групповой работе то же обозначение проставить в гр. 4

«Групповая оценка». После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий и заполнения гр. 5 «Эталон» рассчитать и заполнить гр. 6-8.

Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры

Преподаватель (организатор игры) ставит задачу на игру, объясняет исходные условия игры и задачи ее участников.

Каждый участник игры принимает самостоятельное решение по разработке АРУП, вырабатывает собственное мнение на основе практического опыта решения проблем. Каждая играющая команда путем взаимных консультаций составляет общее мнение по разработке АРУП. Один из членов играющей команды (ситуативный лидер) докладывает и отстаивает мнение своей команды.

Бланк участника игры

№ п/п	Наименование действий руководителя						Инд. оценка
	Групп. оценка	Эталон	ошибка				
	2	3	4	5	6	7	
1.	Построение проблемы						

2. Документальное оформление задачи
 3. Определение разрешимости проблемы
 4. Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого
 5. Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме
 6. Оформление решения
 7. Разработка вариантов решения проблемы

 8. Определение существования проблемы
 9. Оценка новизны проблемы
 10. Контроль за выполнением решения
 11. Выбор решения
 12. Оценка вариантов решения
 13. Организация выполнения решения
 14. Постановка задачи исполнителя
 15. Выбор критериев оценки вариантов решения
 16. Установление взаимосвязи с другими проблемами
 17. Формулирование проблемы
 18. Определение причин возникновения проблемы
- Сумма ошибок

Правила и процедура игры

- Из 18 действий, обозначенных в бланке играющего, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 и до 18.

- Сначала каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких-либо консультаций с остальными игроками. На все неясные вопросы отвечает только руководитель игры. Окончание работы игроки обозначают поднятой рукой.

- Затем все игроки разбиваются на команды по 5—7 человек в зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее коллективное мнение относительно АРУП. Команды между собой мнениями не обмениваются. Решение задачи обозначается поднятием руки.

- Представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доводами.

- Руководитель игры фиксирует время принятия решений как индивидуальных, так групповых.

Модель игры

Игрокам раздаются бланки участника игры. Устно даются необходимые пояснения к ним. Участники игры принимают решения по поставленной задаче индивидуально, а затем коллективно по группам. Представитель каждой группы докладывает о принятии решения и его логическом обосновании. Руководитель на основании мнений анализирует работу играющих, объявляет результаты, поощряет победителей.

Регламент игры

Игра проводится в один цикл. Ориентировочное время этапов игры: введение в игру (объяснение руководителя) – 15 мин.; индивидуальные решения участников – 30 мин.; коллективные решения участников – 30 мин.; подведение итогов и объявление результатов – 15 мин.

Подведение итогов деловой игры

Руководитель игры сравнивает индивидуальные и коллективные решения по разработке АРУП с эталоном, объявляет результаты игры, анализирует групповую деятельность ее участников, соотнося ее с результатами.

Критерии оценки:

- время решения задачи;
- правильность решения задачи - суммарная ошибка в решении задачи при индивидуальной и групповой работе.
- за правильное решение принять эталонный алгоритм решения управленческих проблем.

Каждая конкретная ошибка вычисляется как разница номеров действий (этапов) принятия управленческого решения (без учета знака).

В индивидуальном и коллективном зачетах побеждает тот, кто набирает наименьшее количество очков.

Тестовые задания:

1. Центральный момент процесса управления;
 - 1) разработка дерева целей;
 - 2) постановка цели;
 - 3) акт принятия решения;
 - 4) контроль.

2. Ставит ли креативное управление перед собой для повышения эффективности функционирования предприятия в виде обеспечение прав и интересов предприятия как экономической системы, наделившей сотрудником необходимыми ресурсами для осуществления креативного управления?

- 1) нет;
- 2) да.

3. В чем заключается проблема качества менеджмента?

1) Малый процент людей имеют реальный практический опыт в сфере менеджмента.

2) В проблеме коррумпированности российской экономики на всех уровнях.

3) В увеличении численности государственных чиновников при постоянном сокращении аппарата управления.

4) На настоящий момент система управления России не может конкурировать с зарубежными.

4. Распределите в правильной последовательности этапы принятия решений:

1) Формулировка ограничений, выявление альтернатив, выбор альтернатив, реализация решения, оценка результатов.

2) Диагноз проблемы, формулировка альтернатив, анализ альтернатив, реализация решения, оценка результатов, обратная связь.

3) Постановка проблемы, выбор альтернатив, анализ альтернатив, формулировка критериев и ограничений, реализация решения, оценка результатов, обратная связь.

4) Диагноз проблемы, формулировка ограничений и критериев, выявление альтернатив, анализ альтернатив, выбор альтернатив, реализация решения, обратная связь, оценка результатов.

5. Найдите лишнее. Большую роль в принятии УР, связанных с определенными проблемами, играет анализ проблемной ситуации. Он включает:

1) Ознакомление с ситуацией, в которой находится ЛПР, с его целями, ресурсами.

2) Определение новизны проблемной ситуации.

- 3) Оценка адекватности имеющейся информации.
- 4) Проведение экспертного опроса руководителей и специалистов.

6. Является ли наблюдение за выполнением управленческих функций подходом для выявления управленческих проблем?

- 1) да;
- 2) нет.

7. Есть ли разница между проблемой и возможностью?

- 1) нет;
- 2) да.

8. Возможность, ориентированная на будущее и нередко предполагающая так называемый «...результат»:

- 1) полный;
- 2) открытый;
- 3) конечный;
- 4) закрытый.

9. Любое изменение во внутренней среде предприятия вызывает:

- 1) проведение экспертного опроса руководителей и специалистов;
- 2) необходимость введения изменений;
- 3) необходимость принятия соответствующих УР, направленных на сохранение системы как целостного образования и на достижение целей ее развития.

10. Почему не стоит формулировать проблему в виде вопроса?

- 1) это некорректно;
- 2) это предполагает, что ответ будет представлять собой решение;
- 3) это затрудняет реализацию решений.

Тема 8. Понятие и виды государственных решений

Темы сообщений:

1. Стратегические, тактические и оперативные решения в государственном и муниципальном управлении. (на примере Курской области, примеры указов, постановлений, сроки исполнения и т.д.)

2. Принцип системности для системы формирования, принятия и реализации государственных управленческих решений.

3. Методология «мягких» систем принятия управленческих решений?

4. Презумпция и государственная гарантированность прав и свобод человека.

5. Виды федераций (исторические и современные).

6. Принцип разделения властей.

7. Механизм реализации функций государства.

Вопросы для собеседования:

1. Дайте определение термина «государственное решение».

2. Перечислите характерные свойства государственных решений.

3. Каковы характеристики государственного решения?

4. Охарактеризуйте существующие классификации государственных решений. Приведите примеры.

5. Какие решения различаются по формам правовых актов?

Задания для самостоятельной работы студентов:

Задание 1. Турнир ораторов. Группа студентов делится на 3 команды, каждая из которых работает над следующей ситуацией и отвечает на поставленные вопросы. В заключительной части занятия команды докладывают результаты обсуждения и путем голосования выбирается команда, лучше всего обосновавшая свою позицию.

Ситуация для анализа

Во время второй мировой войны самолеты одной стороны (назовем ее стороной Б) наносили существенный урон транспортным кораблям противника (сторона А). В этих условиях руководство Министерства морского флота стороны А приняло решение: поставить на свои транспортные корабли зенитные орудия с целью «сбивать самолеты стороны Б».

Однако прицельного огня не получилось из-за того, что палуба кораблей качалась, и, в результате, это решение оказалось

неэффективным – оно не уменьшило количество повреждений кораблей флота стороны А. После системного исследования проблемы руководством Министерства морского флота стороны А было принято решение: обеспечить ведение с кораблей стороны А заградительного огня.

Цель – не позволять самолетам стороны Б снижаться до высоты прицельного бомбометания. В результате самолеты стороны Б не смогли вести прицельное бомбометание, и вынуждены были сбрасывать боезапас в море для того, чтобы хватило бензина для возвращения на базу.

Говоря языком системной технологии, корабль А по замыслу должен действовать в «своей» системе: «порт отправления – корабль А с грузом – порт назначения». Это целенаправленная система, ее цель – доставить груз из порта отправления в порт назначения с помощью корабля А. По пути следования корабль А вовлекли в систему «корабль А – самолет Б», и в результате первая система могла быть разрушена, ее цель была бы не достигнута. Поэтому была изучена модель системы «самолет А – корабль Б», найден «проблемный узел» – разрушающее воздействие самолета стороны А на корабль стороны Б, и были предприняты меры для ликвидации этого воздействия. Система «корабль А – самолет Б» была разрушена, корабль А смог действовать в рамках первоначальной системы «порт отправления – корабль А с грузом – порт назначения».

Вопросы:

1. В чем причина успеха или неудачи приведенных решений.
2. Кто выступил в качестве субъекта, объекта исследования при принятии решения. В чем состояла общая идея и цель решения.
3. Охарактеризуйте решенную проблему и ее значение для государственного управления.

Кейс-задачи:

Кейс-задача 1. Во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа возникла ситуация, когда члены конкурсной комиссии, ознакомившись с представленными конкурсными предложениями, высказались в пользу одного из представленных на конкурс предложений.

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

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

Кейс-задача 2. Власти N 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 N области, Виктора Ельникова, в ходе заседания коллегии областной администрации, за последнее время 22 объекта жилищного строительства в регионе признаны проблемными. Квартыры в них приобрели около 1,6 тыс. граждан.

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 N области напомнил главам муниципалитетов об ответственности за решение проблемы обманутых дольщиков.

«Надо помнить, что 80% глав – это те главы, которые подписывали инвестиционные договора. Остальные главы, которые избралась, - это тоже их вопрос. Как только человек сел в кресло, это тема его. Это вопрос непростой. Главам муниципальных

образований, где есть долевое 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 местное агентство новостей, чиновник предупредил, что государство вряд ли сможет оперативно помочь всем пострадавшим. «Бюджета на всех не хватит», сказал он. Он предложил перейти к конкретным действиям по решению проблемы через пару месяцев.

Задание:

1. Как вы считаете, данная проблема характерна только для муниципалитетов Нй 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?

Тестовые задания:

1. На какие виды подразделяются государственные решения по значимости?

- 1) обязательные и рекомендательные;
- 2) устными и письменными;
- 3) запретительные и ограничительные;
- 4) экономические и административные.

2. На какие виды подразделяются государственные решения по содержанию?

- 1) экономические и административные;
- 2) обязательные и рекомендательные;
- 3) устными и письменными;
- 4) запретительные и ограничительные.

3. На какие виды подразделяются государственные решения по субъектам принятия?

- 1) экономические и административные;
- 2) обязательные и рекомендательные;
- 3) законодательные, исполнительные, судебные;
- 4) запретительные и ограничительные.

4. На какие виды подразделяются государственные решения по характеру воздействия?

- 1) экономические и административные;
- 2) обязательные и рекомендательные;
- 3) запретительные и ограничительные;
- 4) устными и письменными.

5. Что означает термин «классификация решений»?

- 1) ранжирование решений;
- 2) группировка решений по каким-либо признакам;
- 3) оценка качества решений;
- 4) структуризация решений.

6. Политические решения:

- 1) подчинены осуществлению частных интересов и общих целей социальных групп, либо данного сообщества;
- 2) подчинены осуществлению общих интересов и общих целей социальных групп, либо данного сообщества;
- 3) подчинены осуществлению общих интересов данного сообщества;
- 4) подчинены осуществлению международных интересов и общих целей социальных групп, либо данного сообщества.

7. Верно ли утверждение?

Решения, принятые государственными органами власти, характеризуют юридическую значимость предписанных ими действий.

- 1) да;
- 2) нет.

8. Верно ли утверждение?

Государственное решение как властный акт, как правило, обязывает, предписывает, запрещает, уполномочивает, прекращает, разрешает, поощряет, наказывает.

- 1) нет;
- 2) да.

9. Уберите лишнее.

По характеру воздействия ГР могут быть:

- 1) ограничительные;
- 2) запретительные;
- 3) стратегические;
- 4) протекционистские.

10. Приговор суда относится к классификации:

- 1) по характеру воздействия;
- 2) по юридической силе;
- 3) по нормативной природе;
- 4) по формам правовых актов.

11. Межгосударственный договор по классификации относится к:

- 1) значимости решения;
- 2) форме решения;
- 3) нормативной природе;
- 4) масштабу действия.

12. Концентрированное выражение политического руководства – это:

- 1) административное решение;
- 2) политическое решение;
- 3) указ;
- 4) постановление.

13. Результат деятельности субъектов политической власти и политического руководства:

- 1) приговор;
- 2) административное решение;
- 3) распоряжение;
- 4) политическое решение.

14. Уберите лишнее.

По содержанию решения подразделяются на:

- 1) политические;
- 2) экономические;
- 3) организационные;
- 4) технологические;
- 5) стимулирующие.

15. Процесс принятия решений носит ... характер.

- 1) всеобщий;
- 2) адресный;
- 3) частный;
- 4) долгосрочный.

Тема 9. Подходы к принятию государственных решений

Темы сообщений:

1. Варианты алгоритмов разработки и принятия решений с учетом проблем и задач, стоящих перед лицами, принимающими решения.
2. Психологические подходы, учитываемые при распределении задач среди исполнителей с целью выполнения принятых решений.
3. Принятие государственных решений в условиях неопределенности и риска.
4. Неклассический подход (А. Маршалл, А. Пичу).
5. Модернистский подход (У. Бек, Э. Гидденс).
6. Классический подход (Дж. Милль).

Вопросы для собеседования:

1. Дайте характеристику интеграционному подходу.
2. Охарактеризуйте принцип системности для системы формирования, принятия и реализации государственных управленческих решений.
3. Опишите инструменты, помогающих учитывать свойства сложности и крупномасштабности системы ГМУ при принятии решений.

Задания для самостоятельной работы студентов:

Задание 1. Считаете ли вы уместными специальные схемы сбора предложений для получения «хороших идей» от служащих?

Ведь в таком случае эти идеи не воспринимаются как часть нормального поведения и вознаграждаются специальными премиями и призами. Сам характер таких схем поощрения предполагает, что творческое поведение больших групп исполнителей скорее исключение, чем правило.

Задание 2. Рассмотрите основные этапы применения одного из методов активизации творческого потенциала работников при принятии УР. Определите его название и требование к реализации каждого из указанных этапов:

1. Для работы формируется малая группа, желательно не более восьми человек.

2. Для координации деятельности группы выбирается председатель. Задача секретаря заключается в том, чтобы все выдвинутые идеи были зарегистрированы.

3. Все члены группы знакомятся с ситуацией.

4. Руководитель группы дает краткий комментарий и сообщает цель работы.

5. В результате индивидуальной работы члены группы выдвигают максимальное число идей в ограниченное время (обычно полчаса).

6. Все идеи должны быть зарегистрированы.

7. Поощряется использование (не копирование) идей других членов группы.

8. Обсуждение или критика выдвигаемых идей не допускаются.

9. После завершения стадии выдвижения альтернатив происходит их обсуждение и оценка.

Задание 3. Приведите характеристики «творческой» и «нетворческой» организации, приведите примеры таких организаций из местного бизнес-сообщества, или по материалам периодических изданий или учебной литературы. Опишите процесс обучения творческому поведению сотрудников организации.

Кейс-задачи:

Кейс-задача 1. Администрация города, проанализировав ситуацию, сложившуюся вокруг размещения муниципального заказа, установила, что, если городские предприятия участвуют в

конкурсных торгах на общих основаниях, победителями, как правило, становятся иногородние участники конкурсных торгов. Это не могло не отразиться отрицательно на развитии промышленности города. И как следствие этого, сократилось число рабочих мест, увеличилась безработица, уменьшились налоговые поступления в бюджет города, начал снижаться уровень жизни населения. Перед администрацией города остро встала проблема поддержки городских предприятий.

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

Тестовые задания:

1. Процесс управления рассматривается как общая сумма непрерывных взаимосвязанных действий:

- 1) административный подход;
- 2) процессный подход;
- 3) неклассический подход;
- 4) модернистский подход.

2. Переход от качественных оценок к количественным при помощи математических, статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов и др., т. е. управлять можно цифрами, а не словами:

- 1) системный подход;
- 2) комплексный подход;
- 3) количественный подход;
- 4) интеграционный подход.

3. Повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов, оказание помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организацией:

- 1) количественный подход;
- 2) процессный подход;
- 3) нормативный подход;

4) поведенческий подход.

4. Пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией, самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации, максимально адаптирован к ней:

- 1) ситуационный подход;
- 2) маркетинговый подход;
- 3) динамичный подход;
- 4) воспроизводственный подход.

5. Верно ли утверждение?

Функциональный подход (ориентация управленца на потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения).

- 1) да;
- 2) нет.

6. Маркетинговый подход (ориентация управленца при решении любых задач на потребителя. Верно ли утверждение?

- 1) да;
- 2) нет.

7. Уберите лишнее.

Организационными факторами управленческих решений служат:

- 1) факторы неопределенности (информационный дефицит, избыточность информации);
- 2) факторы сложности;
- 3) факторы времени;
- 4) степень конфликтности.

8. Какой подход содержит иную смысловую конструкцию. Базовые установки дескриптивной философии оценивают процесс принятия решений в качестве формы специфического взаимодействия людей, которую невозможно объяснить и описать сугубо рациональными и количественными методами?

- 1) функциональный;
- 2) административный;

- 3) философский;
- 4) поведенческий.

9. Какой подход определяется тем, что человек обладает высокими адаптивными возможностями при взаимодействии с внешней средой, способен к адекватному отображению складывающейся ситуации?

- 1) количественный;
- 2) нормативный;
- 3) качественный;
- 4) воспроизводственный.

10. Верное ли утверждение?

Исходным основанием поведенческого подхода служит отрицание тех способностей человека, которые признаются сторонниками нормативного воззрения.

- 1) нет;
- 2) да.

Тема 10. Этапы принятия государственных решений

Темы сообщений:

1. Этапы процесса планирования. Календарное планирование: ленточная диаграмма Г. Ганта, критический путь.
2. Общая методология разработки управленческих государственных решений. Схема и этапы разработки.
3. Содержание основных этапов процесса контроля и мониторинга.

Вопросы для собеседования:

1. В чем состоят особенности этапов разработки государственного решения?
2. Основные этапы разработки управленческих государственных решений.
3. Обеспечение последовательности этапов разработки государственных решений.

Задания для самостоятельной работы студентов:

Задание 1. Привести примеры определенных государственных решений органов исполнительной власти и соотнести с реализуемым этапом деятельности их политики. Рекомендуется рассмотреть не менее 5 примеров, упомянув все этапы принятия решений.

Таблица 2 – Этапы принятия государственных решений

Решение исполнительной власти	органа	Реализуемый этап
1...		
2...		
3...		
4...		
5...		

Задание 2. Составить перечень рекомендаций по разработке этапов при принятии государственных решений.

Задание 3. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. Какова роль и значение неопределенности и риска при разработке и принятии государственных управленческих решений, какова структура рисков органа государственной власти. Разработать конкретные этапы реализации государственной политики и принятия решений для любого органа исполнительной власти. Ответ проиллюстрировать на примерах.

Кейс-задачи:

Кейс-задача 1. Какая последовательность из предложенных ниже этапов предпочтительнее при принятии государственного решения, базирующегося на рациональной модели?

– Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.

– Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.

– Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.

– Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

– Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Обоснуйте свою позицию.

Кейс-задача 2. На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество непроданных персональных компьютеров, что отрицательно сказывалось на рентабельности производства. Руководство фирмы поставило задачу резко сократить количество непроданных компьютеров.

Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных:

– Значительное снижение отпускной цены.

– Обновление упаковки и заметное повышение продажной цены.

Задание: определите в общих чертах характер развития ситуации по первому и по второму сценариям. Какими будут этапы развития ситуации?

Кейс-задача 3. Один Ваш подчиненный ошибочно, в связи с недостаточным опытом, упустил крупную операцию. Другой – аналогичную сделку заключил, получив за это вознаграждение от поставщика. В первом случае компания упустила существенную выгоду, в другом – получила значительную прибыль. Опишите Вашу реакцию и действия в первой и второй ситуации. Какими должны были быть этапы принятия решения?

Тестовые задания:

1. Этапизация – это:

1) упрощенно-рациональная схема действий ЛПР, отражающая организационно-процедурные условия и правила поведения, наиболее устоявшиеся стандарты и традиции осуществления ими своих функций;

- 2) схема, отражающая определенные действия работников и организационные изменения;
- 3) оптимизация функций органов государственного управления, рассчитанная на улучшение эффективности;
- 4) оценка изначально предложенных подходов и принципов решения исходной задачи, извлечения уроков и их учета при построении планов на будущее.

2. Сколько этапов включает в себя минимально необходимый набор управленческих задач, осуществляемых при принятии государственных решений?

- 1) четыре;
- 2) пять;
- 3) три;
- 4) шесть.

3. Завершающий этап принятия государственных решений характеризуется:

- 1) оценкой достигнутых результатов;
- 2) оптимизацией предложенных подходов;
- 3) реализацией управленческих задач;
- 4) постановкой государственных решений.

4. Подготовительный этап принятия государственных решений заключается в:

- 1) определении действий, формирующих цель, направленных на выработку решений;
- 2) оценке эффективности реализованных мероприятий;
- 3) поиске и выборе альтернатив;
- 4) прогнозировании и определении масштабов риска.

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

- 1) определение проблемы, разработка вариантов решения проблемы, выбор одного из вариантов, реализация решения;
- 2) целеполагание, разработка сценариев, выбор альтернативного сценария, принятие решения;
- 3) проблема, цель, ситуация, решение;

4) решение, оценка последствий, разработка нового решения.

6. Подготовительный этап принятия государственного решения начинается с:

- 1) выявления проблем;
- 2) поиска альтернатив;
- 3) реализации задач;
- 4) постановки целей.

7. Поиск и диагностика решаемой проблемы могут носить следующий характер:

- 1) мотивированный, линейный, творческий, аналитический, системный, фрагментарный;
- 2) организационный, рациональный, линейный, системный;
- 3) функциональный, запрограммированный, творческий, фрагментарный;
- 4) стимулирующий, интуитивный, аналитический.

8. Выделяют следующие формы идентификации ЛПР:

- 1) жесткие, мягкие, межличностные взаимоотношения;
- 2) интуитивные, аналитические, межличностные взаимоотношения;
- 3) рациональные, творческие, личные взаимоотношения;
- 4) формальные, неформальные, личные взаимоотношения.

9. При выработке целей в государстве можно выделить две модели его действий:

- 1) модель управления по целям, модель нецелевого управления;
- 2) модель рациональных решений, нерациональная модель;
- 3) модель жестких методов, модель мягких методов;
- 4) аналитическая модель, рациональная модель.

10. Завершающей стадией этапа выработки целей является:

- 1) легализация принятых решений;
- 2) реализация разработанных решений;
- 3) оценка эффективности.

11. Диагностика ситуации, формулирование альтернатив, анализ и выбор оптимального варианта являются этапами процесса:

- 1) разработки и принятия управленческого решения;
- 2) реализации управленческого решения;
- 3) документирования;
- 4) документооборота.

12. Кто выдвинул четыре основные модели продвижения политических целей?

- 1) Р. Елмор;
- 2) Э. Мэйо;
- 3) Макс Вебер;
- 4) Ф. Гилбрет.

13. Одной из моделей продвижения политических целей является:

- 1) модель системного управления;
- 2) модель управляемой системы;
- 3) модель рационального управления;
- 4) модель запрограммированного решения.

14. Стадии процесса реализации целей включают:

- 1) подготовку реализации решений, действия по реализации решений и оперативному управлению;
- 2) разработку решений, поиск альтернатив;
- 3) постановку проблемы, определение задач;
- 4) определение критериев, оценка эффективности.

15. Ключевая роль в продвижении и реализации целей принадлежит:

- 1) органам исполнительной власти;
- 2) органам законодательной власти;
- 3) органам местного самоуправления.

16. Сколько выделяют критериев оценки при подведении итогов реализации решений:

- 1) шесть;
- 2) восемь;
- 3) четыре.

17. Какой ученый выделил критерии оценки при подведении итогов реализации решений:

- 1) Т. Поистер;
- 2) Р. Елмор;
- 3) Э. Мэйо;
- 4) Ф. Гилбрет.

18. Среди критериев оценки при подведении итогов реализации решений выделяют:

- 1) критерий справедливости;
- 2) критерий комплексности и системности принятия решений;
- 3) критерий внезапности;
- 4) критерий организационности.

19. Экономическая эффективность ориентирует управляющих на:

- 1) учет усилий (ресурсов);
- 2) поиск альтернатив;
- 3) оценку риска;
- 4) внезапные решения.

20. В модели организационного управления рассматривается:

- 1) развитие конкретной организации как центрального звена процесса;
- 2) изучение прогресса организации;
- 3) комплексный анализ конкретной организации;
- 4) управленческие действия организационного плана.

Тема 11. Методология разработки государственных решений

Темы сообщений:

1. Методы обоснования УР в условиях поведенческой и «природной» неопределенности.
2. Технологии принятия УР в условиях стохастического риска.

3. Анализ сопоставимости вариантов государственных решений.

4. Учет факторов сопоставимости альтернативных управленческих решений.

5. Анализ проблем использования имитационного моделирования при выборе и обосновании государственных решений.

6. Анализ проблем использования математических моделей в процессе разработки государственных решений.

Вопросы для собеседования:

1. Роль творческого и аналитического в процессе планирования.

2. Матрица оценок альтернатив в соответствии с критериями.

3. Составляющие и источники риска.

4. Методологические подходы к принятию государственных решений.

5. Построение функции полезности ЛПР.

6. Принятие решения с учетом отношения ЛПР к риску.

Задания для самостоятельной работы студентов:

Задание 1. Разработайте Вашу стратегию и план действий, который должен способствовать развитию любого региона. После этого:

а) Оцените Ваши ресурсы и выделите те, которые Вам позволят реализовать разработанную стратегию.

б) Проанализируйте исключительно Ваши финансовые ресурсы для оценки того, позволят ли они реализовать Вашу стратегию на государственном уровне.

Задание 2. Составьте перечень методов принятия государственных решений в условиях неопределенности и риска

Задание 3. На примере работы органов власти вашего региона, муниципального образования приведите примеры принимаемых решений. Какие методы используются при принятии государственных решений? Дайте краткую характеристику

процедур разработки и принятия решений в вашем регионе. Как они согласуются с общими принципами управления?

Кейс-задачи:

Кейс-задача 1. Пять лет назад руководство крупнейшей софтверной компании (компания разработчиков программного обеспечения) Microsoft Corp. даже не беспокоилось о том, что на рынке есть Linux – альтернативная операционная система с доступными исходными кодами, разработанная энтузиастами и распространяемая бесплатно. На одной из выставок в 1998 г. Президент Стив Балмер не смог даже правильно произнести название этой операционной системы. Сейчас же в Microsoft, наверное, нет ни одного сотрудника, который бы не знал, как правильно произносится Linux. В свое время Microsoft сокрушила многих сильных конкурентов – от Novell и Borland до Lotus и Netscape. Однако Linux – другое дело. «Мы конкурировали с продуктами и компаниями», – говорит Джеймс Альчин, руководитель подразделения Windows, – это же отличается от всего того, с чем нам приходилось иметь дело». Linux – это не компания, и она больше, чем обычный программный продукт. Это социальный феномен. Так как называемое программное обеспечение open-source создается тысячами добровольцев, программистов, большинство из которых работает на крупнейшие корпорации. Поскольку Linux бесплатна, наиболее сильное преимущество Microsoft – цена – не имеет большого значения. К тому же монополия Windows на рынке операционных систем подстегивает Linux, так как клиенты не хотят быть привязанными к одному поставщику.

Что бы вы предложили руководству Microsoft для нейтрализации угрозы Linux?

Кейс-задача 2. При проведении конкурсных торгов на выполнение подрядных работ по федеральным автомобильным дорогам и искусственным сооружениям на них определение победителей осложняется тем, что необходимо учитывать несколько критериев, в частности таких, как общая стоимость работ, условия финансирования, сроки выполнения и обеспечение качества дорожных работ и т. д. Тем не менее победитель конкурсных торгов должен быть определен и выбор должен быть

обоснованным. А победитель должен действительно в наибольшей степени соответствовать требованиям, предъявляемым ему заказчиком.

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

Кейс-задача 3. Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени удовлетворяли бы условию создания удобства для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна быть минимально возможной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.

Организация конкурса была поручена подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыт работы с городским транспортом.

В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имеющие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса? Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса? Разработать дополнительные альтернативные варианты решения, принять решение по данной проблеме.

Тестовые задания:

1. Выбор вариантов государственных решений осуществляется всеми методами, кроме:

- 1) нормативного;
- 2) экспертных оценок;
- 3) принципа безубыточности;
- 4) ранжирования.

2. Какую роль в процессе разработки государственных решений играет информация:

- 1) формирует представление о процессах, явлениях, предметах и используется в разработке решений в качестве методологического средства;
- 2) устанавливает права, обязанности и ответственность за решения;
- 3) оказывает влияние на всех этапах процесса управления;
- 4) закрепляет право и полномочия принятия управленческих решений.

3. Как нормативно установлен процесс принятия решения в законодательных органах?

- 1) регламентом;
- 2) нормативно-правовым актом;
- 3) кодексом;
- 4) постановлением.

4. Базовым основанием гипотетической стратегии государственных органов является:

- 1) прогнозирование;
- 2) планирование;
- 3) анализирование;
- 4) моделирование.

5. Комплекс взаимоувязанных, согласованных по месту и времени реализации целевых показателей деятельности государственных и гражданских структур, направленных на результативное решение общественно значимых задач и несущих соответствующую ответственность за их выполнение – это...

- 1) планирование;
- 2) прогнозирование;
- 3) моделирование;
- 4) целеполагание.

6. Выделяются следующие подходы определения риска:

- 1) классический, неклассический, модернистский;
- 2) классический, неоклассический, рациональный;
- 3) неоклассический, программно-целевой, аналитический;

4) классический, неклассический, аналитический.

7. Одной из причин возникновения риска является:

- 1) дефицит ресурсов;
- 2) систематизация процесса;
- 3) прогнозирование показателей;
- 4) адекватный выбор управляющими стратегии.

8. В чем отражается неопределенность измерения причин, процесса и результатов реализации решений?

- 1) в дефиците информации о параметрах ситуации, критериях оценки итогов работы, сведений о партнерах;
- 2) в блокировании нужных для разрешения ситуации решений;
- 3) в усложнении оценки объектов управления;
- 4) в трудности анализа результатов решения.

9. К антропологическим качествам ЛПР можно отнести:

- 1) психологическую неустойчивость управленческих кадров к кризисным ситуациям;
- 2) неблагоприятные последствия их деятельности;
- 3) дефицит времени в кризисных ситуациях;
- 4) ограниченность условий.

10. Что можно назвать особой формой риска?

- 1) кризис;
- 2) определенность;
- 3) стресс;
- 4) дефицит.

11. Основными элементами регламента принятия решений являются:

- 1) порядок созыва сессий, полномочия депутатов, порядок применения прав вето;
- 2) возможности принятия решений, их структура;
- 3) методологические разработки, нормативно-правовая структура;
- 4) правила разработки решений и их реализации.

12. Как органам государственной власти определить неблагоприятные альтернативы будущего развития и оптимальный курс действий для решения стоящих перед правительством проблем?

- 1) повысить качество прогнозов;
- 2) улучшить целеполагание;
- 3) рационально распределить ресурсы;
- 4) осуществить программирование.

13. ...считается постоянным и одним из важнейших механизмов государственного управления и процесса принятия решений?

- 1) планирование;
- 2) декомпозиция;
- 3) диверсификация;
- 4) метод экспертных оценок.

14. Характерной чертой риска можно назвать следующее:

- 1) он превратился в составную часть повседневной деятельности человека;
- 2) он является относительно редким явлением;
- 3) он отображает проблемную ситуацию;
- 4) он характеризует процесс управления.

15. Без ... государство может лишиться не только возможности реализации крупных проектов, но и самой способности конструирования новых взаимоотношений, институтов и структур:

- 1) риска;
- 2) прогнозирования;
- 3) кризиса;
- 4) планирования.

16. В чем заключается неопределенность как причина возникновения риска?

- 1) многовариативность развития будущего;
- 2) повседневная деятельность в управлении;
- 3) дефицит ресурсов;
- 4) отсутствие структуризации.

17. Отличие планирования от прогнозирования заключается в следующем:

- 1) осуществляется на основе принятых решений, представляя собой одну из форм их реализации;
- 2) осуществляется на основе принятых решений, представляя собой альтернативную форму;
- 3) осуществляется на основе разработанных и спрогнозированных решений.

18. Он основывается как на общих управленческих принципах и технологиях, так и на регламентах, специфических для государственного и муниципального управления. О чем речь?

- 1) анализ процесса принятия государственных решений;
- 2) анализ реализованных мероприятий;
- 3) подход к принятию государственных решений;
- 4) метод экспертных оценок и метод «мозгового штурма».

19. Совокупность мероприятий, жестко связывающих между собой целевые, ресурсные, временные, организационно-кадровые и иные параметры деятельности государственных органов, направленной на решение крупной отраслевой или межотраслевой задачи – это...

- 1) программирование;
- 2) планирование;
- 3) прогнозирование;
- 4) целеполагание.

20. Какой метод генерирования вариантов решений наиболее используем?

- 1) «мозговой штурм»;
- 2) системного анализа;
- 3) экспертных оценок.

Тема 12. Принятие государственных решений в условиях неопределённости и риска

Темы сообщений:

1. Риски в процессе принятия и исполнения государственных решений.
2. Методы и технологии разработки управленческих государственных решений в условиях риска.
3. Анализ проблем учета риска при принятии управленческих решений в органах власти и управления.

Вопросы для собеседования:

1. Риски, влияющие на принятие государственных решений в региональном управлении.
2. Сочетание стратегий в процессе принятия управленческих решений в условиях неопределенности.
3. Причины возникновения рисков в процессе принятия и реализации государственного решения.

Задания для самостоятельной работы студентов:

Задание 1. Эссе на тему: «Системный подход к управленческим государственным решениям в условиях неопределенности. Варианты отношений целей к миссии управляемой системы. Синергия и эмерджентность».

Задание 2. Предложить перечень способов для значительного снижения риска принятий решений в государственном управлении.

Задание 3. Эссе на тему: «Анализ и учет риска при принятии государственных решений в органах власти».

Тестовые задания:

1. Риск – это...?
 - 1) возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества;
 - 2) возможный сценарий развития в связи с верной систематизацией процесса принятия решений;
 - 3) выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на конкретный вид принятия решений.
2. Какое высказывание верно?

1) принятие решений в условиях риска означает выбор варианта решения в условиях, когда каждое действие приводит к одному из множества возможных частных исходов;

2) принятие решений в условиях риска означает выбор варианта решения в условиях, когда каждое действие приводит к множеству возможных частных исходов;

3) принятие решений в условиях риска означает выбор варианта решения в условиях, когда каждое запланированное действие приводит к разным исходам.

3. Какие три экономических результата совершения риска можно выделить?

- 1) отрицательный, нулевой, положительный;
- 2) отрицательный, прогрессивный, положительный;
- 3) отрицательный, продуктивный, положительный;
- 4) отрицательный, относительный, положительный.

4. Проигрыш, ущерб, убыток являются элементами какого экономического результата?

- 1) отрицательного;
- 2) нулевого;
- 3) относительного;
- 4) положительного.

5. Вероятностью наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба от него называется?

- 1) степень риска;
- 2) уровень риска;
- 3) риск-менеджмент;
- 4) кризис.

6. В чем заключается преимущество вероятности?

- 1) позволяет прогнозировать случайные события;
- 2) позволяет планировать события на будущее;
- 3) уточняет возможные риски и проблемы;
- 4) определяет эффективность принятых решений.

7. Какое главное правило управленческой деятельности?

- 1) не избегать риска, а предвидеть его;

- 2) избегать риска в любых ситуациях;
- 3) не избегать риска, а с точностью спрогнозировать его;
- 4) избегать риска только в случаях дефицита ресурсов.

8. Данная форма ориентируется на вопросы теории управления риском. Речь идет о:

- 1) риск-менеджменте;
- 2) прогнозировании;
- 3) кризис-менеджменте;
- 4) программировании.

9. Приемом риск-менеджмента, который заключается в уменьшении вероятности потерь и сокращение ожидаемого их объема?

- 1) снижение степени риска;
- 2) избежание риска;
- 3) передача риска;
- 4) удержание риска.

10. Стадия снижения риска включает в себя два следующих этапа:

- 1) отбор информации и выявление опасностей;
- 2) анализ информации и прогнозирование показателей;
- 3) поиск информации и планирование;
- 4) постановка целей и реализация мероприятий.

11. Что необходимо использовать менеджеру в условиях неопределенности и риска?

- 1) специальные приемы и методы разработки и принятия решений;
- 2) спрогнозированные показатели;
- 3) макеты будущих решений;
- 4) инновационные проекты.

12. Что из перечисленного не является приемом для снижения степени риска?

- 1) формализация;
- 2) диверсификация;
- 3) лимитирование;

4) страхование.

13. Основная сфера риск-менеджмента – это...

- 1) страховой рынок;
- 2) страховой фонд;
- 3) резервный фонд.

14. Что из перечисленного не является методом получения исходной информации об исследуемых объектах?

- 1) постановка целей и реализация мероприятий;
- 2) стандартизированный опросный лист;
- 3) консультация специалистов;
- 4) инспекционные посещения.

15. Грамотное управление рисками – это...

1) своевременное предвидение, заблаговременного выявления неопределенностей и их последствий на деятельность организации для разработки и реализации УР по их уменьшению;

2) выработка комплекса мероприятий по достижению единой (одной) цели в намечаемые сроки, обеспечиваемые необходимыми для этого ресурсами;

3) процесс выбора одной или нескольких целей с установлением параметров допустимых отклонений для управления процессом осуществления идеи;

4) решение задач информационно-поискового характера, проведение предварительного факторного анализа путем обработки собранных экспериментальных данных, установления основных корреляционных связей между определяющими параметрами процесса.

16. Приемом риск-менеджмента, который заключается в оставлении риска за инвестором является:

- 1) удержание риска;
- 2) избежание риска;
- 3) передача риска;
- 4) снижение степени риска.

17. Какое высказывание является верным?

- 1) при принятии управленческого решения необходимо спрогнозировать будущие условия, например, уровни спроса;
- 2) процесс принятия решения кардинально влияет на весь ход общественного развития;
- 3) при принятии управленческих решений требуется избегать риск;
- 4) не стоит определять вероятность каждого условия при разработке альтернатив.

18. С помощью каких методов может быть определена вероятность?

- 1) объективный, субъективный;
- 2) классический, неклассический;
- 3) относительный, абсолютный;
- 4) методы внешних и внутренних факторов.

19. Специальная форма предпринимательской деятельности, занимающаяся вопросами теории управления риском:

- 1) риск-менеджмент;
- 2) неопределенность;
- 3) кризис-менеджмент.

20. Диапазон вероятности любого события заключается в рамках...

- 1) от 0 до 1,0;
- 2) от 0 до 5,0;
- 3) от 0 до 10;
- 4) от 0 до 100.

Тема 13. Оценка эффективности государственных решений

Темы сообщений:

1. Оценка эффективности государственных решений в США.
2. Оценка эффективности государственных решений в Японии.
3. Оценка эффективности государственных решений в Европе.

Вопросы для собеседования:

1. Что понимается под эффективностью решения?
2. Что затрудняет оценку эффективности решения?
3. Какие виды эффективности рассматриваются при оценке решения?
4. Какие методы используются для измерения экономической эффективности решения?
5. Каковы особенности оценки качества и эффективности государственных решений?
6. Дайте характеристику количественным и качественным экспертным оценкам.
7. Что понимают под эффективностью управления?
8. Назовите основные виды оценок государственного управления.
9. Какие формы оценочных исследований существуют?
10. Дайте определение системы качества в органах власти.

Задания для самостоятельной работы студентов:

Задание 1. Составьте сравнительную таблицу оценки принятия решений в России и Европе.

Задание 2. Составьте 10 тестовых заданий с вариантами ответов.

Кейс-задачи:

Кейс-задача 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.

Несмотря 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?

5. Как можно было использовать это аварийное здание?

Тестовые задания:

1. Укажите методы повышения эффективности решения.

- 1) выбор метода планирования;
- 2) оптимизация состава разработчиков решения;
- 3) применение сетевого планирования в реализации решения;
- 4) повышение качества анализа ситуации.

2. Укажите приоритетный критерий эффективности решения.

- 1) сроки реализации;
- 2) сроки разработки;
- 3) степень достижения цели;
- 4) ресурсоемкость.

3. Укажите критерий эффективности решения:

- 1) механизмы ответственности за решение;
- 2) мотивация выполнения решения;
- 3) сроки реализации решения;
- 4) характер целей решения.

4. Какой классификации государственных решений не выделяют по субъектам управления государственные решения:

- 1) общенародные (выборы, референдум);
- 2) федеральные, региональные (субъектов федерации), местные;
- 3) законодательной власти, исполнительной власти, судебной власти;
- 4) общие;
- 5) единоличные, коллегиальные.

5. На сколько категорий делят решения по времени и целям?

- 1) 5;
- 2) 3;
- 3) 4.

6. Какие решения относятся к долгосрочным?

- 1) стратегические;
- 2) тактические;
- 3) оперативные.

7. Какие решения относятся к среднесрочным?

- 1) стратегические;
- 2) тактические;
- 3) оперативные.

8. Какие решения относятся к краткосрочным?

- 1) стратегические;

- 2) тактические;
- 3) оперативные.

9. По масштабу действия не выделяют:

- 1) общегосударственные;
- 2) локальные (в пределах административно-территориальной единицы);
- 3) внутриведомственные;
- 4) межведомственные;
- 5) местные.

10. По нормативной природе не выделяют;

- 1) общие (нормативные);
- 2) частные (ненормативные);
- 3) формальные.

11. По юридической силе не выделяют:

- 1) высшие (конституционные), законодательные;
- 2) подзаконные;
- 3) локальные.

12. По значимости для исполнения выделяют:

- 1) обязательные;
- 2) указательные.

13. По характеру воздействия не выделяют:

- 1) стимулирующие;
- 2) протекционистские;
- 3) мотивационные;
- 4) либеральные.

14. По степени публичности (открытости) не выделяют:

- 1) общего пользования;
- 2) служебного пользования;
- 3) секретные;
- 4) частные.

Тема 14. Сущность и содержание процесса разработки стратегических государственных решений в органах государственного и муниципального управления

Темы сообщений:

1. Стратегические решения, технология разработки стратегии управления.
2. Выбор и анализ альтернатив в процессе принятия решений.
3. Технология разработки управленческих решений.
4. Организация процесса разработки управленческих решений.
5. Целевая ориентация управленческих государственных решений.
6. Анализ информационно-коммуникационных технологий, применяемых в процессе разработки решений в органах власти и управления.
7. Исследование внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив в системе государственного и муниципального управления.
8. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях определенности.
9. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности.
10. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях риска.
11. Организация и контроль исполнения управленческих решений.
12. Управленческие государственные решения и ответственность.

Вопросы для собеседования:

1. Принятие государственных решений как функционально-поведенческий комплекс.
2. Лидерская подсистема в принятии государственных решений.
3. Этапизация как процедура рационализации принятия государственных решений.

4. Подготовительный этап принятия государственного решения.
5. Этап выработки целей.
6. Этап реализации целей и завершающий этап.
7. Информационно-аналитическое обеспечение принятия государственных решений.

Задания для самостоятельной работы студентов:

Задание 1. Составьте структуру стратегического управления любой компании.

Задание 2. Найдите структуру стратегического управления любого города.

Задание 3. Найдите структуру стратегического управления любого региона.

Кейс-задачи:

Кейс-задача 1. Необходимо разработать модель принятия стратегического решения на федеральном и региональном уровнях (основные идеи и направления, философия законопроекта, цели и задачи), с учетом проведения всех этапов подготовки и реализации.

Дать прогностическую оценку того, к каким результатам и последствиям может привести практическое осуществление и внедрение данного решения.

Тестовые задания:

1. Впервые проблема стратегического управления становится объектом серьезных систематических дискуссий в:

- 1) 1960-х годах;
- 2) 1970-х годах;
- 3) 194-х годах.

2. Выберите пропущенное слово. Термин «..... управление» был введен в обиход на стыке 60- 70-х гг. XX в. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса.

- 1) стратегическое;
- 2) тактическое.

3. Кто рассматривал стратегическое управление как «процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям»?

- 1) Шендел и Хаттен;
- 2) Пирс и Робинсон;
- 3) Франкельхов и Гранджер.

4. Выберите пропущенное слово. Стратегическое управление – это такое управление, которое опирается на потенциал как основу муниципального образования, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

- 1) человеческий;
- 2) экономический;
- 3) технический.

5. Структура стратегического управления не включает в себя:

- 1) анализ среды;
- 2) выбор стратегии;
- 3) проведение опыта.

6. Сколько этапов включает в себя стратегическое управление?

- 1) 7;
- 2) 5;
- 3) 10.

7. На каком этапе осуществляется стратегический анализ и прогнозировании внешней и внутренней среды организации?

- 1) 1;
- 2) 2;
- 3) 3;
- 4) 5.

8. В каком смысле написано данное понятие? Миссия – сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует муниципальное образование, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования.

- 1) в широком;
- 2) в узком.

9. Какой процесс считается сердцевиной стратегического управления?

- 1) выработки стратегии;
- 2) анализ;
- 3) выбор альтернативы.

10. Какое понятие охарактеризовано?

.....– это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

- 1) цель;
- 2) миссия;
- 3) стратегия.

11. Правильно организованный процесс установления целей предполагает прохождение скольких фаз?

- 1) 4;
- 2) 7;
- 3) 3.

12. Сколько выделяют групп формы принятия решений по установлению целей?

- 1) 2;
- 2) 4;
- 3) 6.

13. Из целей стратегического управления вытекают цели

- 1) оперативного управления;
- 2) тактического управления.

14. Сколько групп содержит стратегия государственного управления, определяемая системой задач, связанных с поиском ответов?

- 1) 6;
- 2) 8;
- 3) 5.

15. К какой группе стратегии государственного управления относится следующий вопрос: какими трудовыми затратами и по какой цене?

- 1) подготовка квалифицированных кадров;
- 2) разработка основ материального обеспечения воспроизводства населения государства;
- 3) определение периодичности трансформаций в различных сферах деятельности.

16. Какой блок не входит в стратегическое управление муниципальным образованием?

- 1) экономика;
- 2) политика;
- 3) пакет стратегических документов.

17. На каком уровне управления «Стратегия» определяется как «система действий по достижению поставленных в концепции стратегических целей и задач на основе мобилизации имеющегося в муниципальном образовании потенциала и реально привлекаемых внешних ресурсов» с точки зрения муниципального управления?

- 1) на муниципальном;
- 2) на федеральном;
- 3) на региональном.

18. Что не является элементом стратегии?

- 1) стратегическое видение;
- 2) стратегические цели и задачи;

- 3) сценариев развития инвестиционных и инновационных проектов;
- 4) инвестиции и инновации.

19. Применяется ли SWOT-анализ на муниципальном уровне?

- 1) да;
- 2) нет.

20. Что представляет собой крайне важный документ, в котором формируются окончательные выводы относительно целей социально-экономического развития территории, факторах и механизме его движения и методах управления этим движением.

- 1) стратегия развития муниципального образования;
- 2) цель развития муниципального образования;
- 3) миссия муниципального образования.

Тема 15. Роль влияния факторов внешней и внутренней среды на принятие государственных решений, ретроспективы и перспективы.

Темы сообщений:

1. Влияние внешней среды на принятие государственных решений.
2. Какие бывают внешние факторы.
3. Социальные факторы внешней среды.
4. Недостатки и достоинства SWOT анализа.
5. Недостатки и достоинства PEST анализа.
6. История появления SWOT анализа.

Вопросы для собеседования:

1. Какие методы могут использоваться для диагностики внешней среды организации?
2. Какие методы могут использоваться для формирования сценариев?
3. Что такое морфологический метод?
4. Что такое SWOT-анализ
5. Что такое PEST-анализ
6. Какие существуют недостатки у SWOT-анализа?

Задания для самостоятельной работы студентов:

Задание 1. Проведите SWOT-анализ любой компании.

Задание 2. Проанализируйте примеры влияния внешней среды, таких факторов, как технологических факторов и политических.

Задание 3. Рассмотрите применение анализа стейкхолдеров в разработке проектов планировки.

Тестовые задания:

1. Какой фактор не относится к факторам внешней среды?

- 1) количество ресурсов организации;
- 2) экономическая система;
- 3) социальную систему;
- 4) политико-правовую систему;
- 5) технологическую систему;
- 6) международная система.

2. Что не относится к экономическому фактору?

- 1) производство;
- 2) занятость;
- 3) налоги;
- 4) развитие науки и технологий.

3. Что не относится к социальному фактору?

- 1) социальная структура;
- 2) национально-этнические и религиозные группы;
- 3) демографическая структура;
- 4) занятость.

4. Что не относится к политическим факторам?

- 1) разделение властей;
- 2) структура политической власти;
- 3) политическая культура;
- 4) отношения иностранными государствами.

5. Что не относится к технологической системе?

- 1) развитие науки и технологий;

- 2) система управления инновациями;
- 3) информационные технологии и др;
- 4) производство.

6. Что не относится к международной системе?

- 1) внешняя политика;
- 2) геополитическая ситуация;
- 3) уровень сотрудничества или конфликтности с иностранными государствами;
- 4) информационные технологии.

7. Какой метод анализа описан: это комплекс маркетинговых и других исследований сильных и слабых сторон предприятия или конкретного объекта. Он включает в себя четыре фактора?

- 1) SWOT;
- 2) PEST.

8. Какой метод анализа описан: это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании?

- 1) SWOT;
- 2) PEST.

9. Что не входит в PEST анализ?

- 1) политико-правовые P;
- 2) экономические E;
- 3) социально-культурные S;
- 4) технологические T;
- 5) трудовые.

10. Сколько этапов включает в себя SWOT-анализ?

- 1) 3;
- 2) 4;
- 3) 7.

11. Существует только 1 вид SWOT-анализа?

- 1) да;

2) нет.

Тема 16. Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих государственных решений

Темы сообщений:

1. Структура информационных связей в процессе разработки управленческих решений.
2. Информация как основа разработки управленческих решений.
3. Основные требования к содержанию информации.
4. Информационные ограничения.
5. Информационные потоки.

Вопросы для собеседования:

1. Понятие информации в процессе разработки и принятия управленческих решений.
2. Классификация управленческой информации.
3. Основные характеристики управленческой информации.
4. Потребность информации в зависимости от стадии принятия управленческих решений.

Задания для самостоятельной работы студентов:

Задание 1. Привести примеры различных источников информации в государственном управлении, разделив их на 2 группы: внутренние и внешние. К каждой группе отнести не менее 5 источников.

Задание 2. Подумайте, в чем заключается качество информации, и по каким критериям ее можно оценить. Указать минимум 5 критериев с их полным описанием.

Задание 3. Выделяют средства сбора и регистрации, передачи, ввода, накопления, обработки, вывода, отображения и размножения информации. Приведите пример каждого из таких средств.

Кейс-задачи:

Кейс-задача 1. Кого из кандидатов, данные на которых приведены, вы бы взяли на работу? Какую информацию вы использовали? Какая информация оказалась лишней?

Таблица 2 – Данные кандидатов для приема на работу

Факторы оценки	Кандидат А	Кандидат Б	Кандидат В
Возраст	45	28	35
Стаж работы	25	5	15
Число организаций в которых работал кандидат	4	8	11
Образование	среднее	высшее	среднее
Специальность	Менеджер	Менеджер	Менеджер
Семейное положение	женат, 2 детей	холост	разведен, 3 детей
Место рождения	г. Москва	г. Волочаевка Моск. обл.	г. Тамбов

Кейс-задача 2. Был проведен анонимный опрос сотрудников с целью выяснения их отношения к процедурам: ежегодное аттестационное собеседование с руководителем, специальные формы оценки и плана развития, повышение базового оклада в соответствии с аттестационной оценкой. Всего было собрано 70 из разосланных 154 анкет. Результаты опроса показали:

- 65 % сотрудников не удовлетворены аттестацией как методом оценки их работы;
- 50 % сотрудников считают, что их руководители не могут объективно оценить их работу, поскольку не располагают необходимой для этого информацией;
- 45 % сотрудников считают аттестационное собеседование формальным оглашением заранее принятого решения;
- 12 % утверждают, что их руководители вообще не проводят собеседования, а просят подписать заполненную заранее форму;
- 68 % сотрудников не чувствуют, что результаты аттестации используются для чего-либо помимо повышения оклада;
- 75 % проводивших аттестацию руководителей пожаловались на недостаток времени для ее подготовки и проведения;
- 25 % руководителей признались, что испытывают сложности в случаях, когда необходимо критиковать аттестуемых и регулярно завышают аттестационные оценки.

Вопросы:

1. О чем говорят результаты опроса?
2. В чем причины сложившейся ситуации?
3. Какие меры вы бы предложили для улучшений оценки работы сотрудников руководителями?

Тестовые задания:

1. Информация является одним из основных элементов:
 - 1) управления природными системами;
 - 2) производственного управления;
 - 3) социального управления;
 - 4) самоуправления.

2. Первичные сведения, получаемые методом прямого наблюдения за событиями в объекте управления или процессе, фиксируемые в виде чисел, символов, знаков и слов – это:
 - 1) данные;
 - 2) информационные потоки;
 - 3) отчеты;
 - 4) нет верного ответа.

3. Какой из признаков не относится к информации в управленческих структурах?
 - 1) самостоятельность данных;
 - 2) пригодность к обработке;
 - 3) системность;
 - 4) недостоверность.

4. Информация в управлении служит основой для:
 - 1) научных публикаций;
 - 2) периодических документов;
 - 3) нормативных документов;
 - 4) годовых отчетов.

5. По стабильности информация может быть:
 - 1) текущей и общей;
 - 2) переменной и постоянной;
 - 3) плановой и учетной;
 - 4) нет верного ответа.

6. По функциям управления информация делится на группы:
- 1) плановую, нормативно-справочную, учетную и оперативную;
 - 2) плановую, учетную и оперативную;
 - 3) постоянную, нормативно-справочную, переменную и оперативную;
 - 4) текущую, учетную и оперативную.

7. Какая информация может меняться для каждого случая, как по назначению, так и по количеству?

- 1) постоянная;
- 2) переменная;
- 3) оперативная;
- 4) нет верного ответа.

8. Информация о параметрах объекта управления на будущий период – это:

- 1) плановая;
- 2) нормативная;
- 3) учетная;
- 4) справочная.

9. Учетная информация – это:

- 1) неизменная и многократно используемая в течение длительного периода времени информация;
- 2) информация о параметрах объекта управления на будущий период;
- 3) информация, которая характеризует деятельность организации за определенный прошлый период времени;
- 4) информация, характеризующая производственные процессы в текущий (данный) период времени.

10. К основным характеристикам управленческой информации можно отнести:

- 1) краткость;
- 2) оперативность;
- 3) конфиденциальность;
- 4) объективность;

- 5) нет верного ответа;
- 6) все ответы верны.

11. Полезность управленческой информации состоит в следующем:

- 1) информация должна привлекать внимание руководителей к сферам потенциального риска и объективно оценивать работу менеджеров;
- 2) информация должна предполагать возможность проведения последующего анализа с наименьшими затратами;
- 3) информация должна быть непредвзятой и беспристрастной, дающей объективную оценку ситуации;
- 4) правильного ответа нет.

12. Информация должна предоставляться в сроки, дающие возможность быстро сориентироваться и вовремя принять эффективное управленческое решение – это ... информации:

- 1) конфиденциальность;
- 2) адресность;
- 3) объективность;
- 4) оперативность.

13. Для процесса принятия решений огромное значение имеет:

- 1) качество информации;
- 2) количество информации;
- 3) срок предоставления информации;
- 4) объективность информации.

14. В чем заключается адресность информации?

- 1) информация, полученная в разное время и по различным отделам/подразделениям, должна быть сопоставима;
- 2) пользователь должен быть уверен, что информация не содержит ошибок или пропусков, а также намеренного искажения;
- 3) информация должна быть четкой, не содержать ничего лишнего
- 4) информация должна отвечать требованиям конкретного пользователя и соответствовать уровню его подготовленности и положению в иерархии компании;
- 5) нет верного ответа.

15. Информация оценивается по следующим параметрам:

- 1) степень достоверности;
- 2) ценность;
- 3) объем;
- 4) насыщенность;
- 5) все ответы верны.

16. По объему информация может быть:

- 1) избыточная, субминимальная, недостаточная;
- 2) избыточная, достаточная, недостаточная;
- 3) избыточная, недостаточная.

17. Уровни ценности информации:

- 1) нулевой, средний, высокий;
- 2) низкий, средний, высокий, сверхвысокий;
- 3) нулевой, средний, высокий, сверхвысокий;
- 4) средний, высокий, сверхвысокий.

18. Степень достоверности информации:

- 1) абсолютный – 100%, доверительный – более 80%, негативный – менее 80%;
- 2) абсолютный – 90-100%, доверительный – более 70%, негативный – менее 70%;
- 3) абсолютный – 100%, доверительный – 50-80%, негативный – менее 50%.

19. На стадии выявления проблем и возможностей, установления критериев потребность в информации заключается в:

- 1) оценке факторов, влияющих на результаты, прогнозы, оценки;
- 2) контроле деятельности, отображении изменившихся условий и новых возможностей;
- 3) прогнозировании результатов для разработки альтернативных вариантов деятельности;
- 4) нет верного ответа.

20. Для принятия управленческих решений необходима информация, содержащая следующие сведения: (выберите несколько вариантов ответов)

- 1) цели и задачи управляемого объекта;
- 2) критерии деятельности и границы управляемого объекта;
- 3) финансирование;
- 4) возможные альтернативные решения;
- 5) аналитические данные;
- 6) краткое описание;
- 7) последствия реализации альтернатив.

Тема 17. Принятие государственных решений в условиях политических конфликтов

Темы сообщений:

1. Консенсус как средство решения конфликта.
2. Пути урегулирования конфликтов.
3. Возможность полного устранения конфликтов из жизни общества.
4. Необходимость контроля за протеканием конфликта.
5. Условия и факторы качества управленческих решений в условиях политических конфликтов.
6. Переговоры в политическом конфликте.

Вопросы для собеседования:

1. Структура и основные формы политических конфликтов.
2. Типология политических конфликтов.
3. Сущность управления и контроля за конфликтами.
4. Этапы урегулирования и разрешения конфликтов.

Задания для самостоятельной работы студентов:

Задание 1. Подумайте, насколько сильно необходимо производить контроль за протеканием конфликта? Почему?

Задание 2. В политической практике существуют различные пути урегулирования конфликтов. Какой из путей вы считаете наиболее эффективным? Почему?

Задание 3. Составить таблицу «Условия и факторы перерастания политического конфликта в военный».

Задание 4. Проведите анализ динамики политического конфликта (любого на выбор).

Кейс-задачи:

Кейс-задача 1. Объективную основу прогнозирования глобальных конфликтов составляют жизненно важные противоречия, с которыми столкнулось человечество в процессе своего социально-культурного развития. Наиболее значимыми из

них являются: а) противоречия в системе «общество–природа» или «человек–природа»; б) противоречия между развитыми и развивающимися странами; в) противоречия между ядерными державами в сфере военно-политических отношений; г) демографические противоречия.

На основе этих данных заполните таблицу 3.

Таблица 3 – Соотношение глобальных проблем и глобальных конфликтов в современном мире

Глобальные проблемы	Глобальные конфликты (реальные и возможные)	Социальные последствия
Проблема войны и мира		
Дисбаланс в развитии государств		
Противоречия в системе «общество—природа» (экологические проблемы)		
Демографические проблемы		

Кейс-задача 2. 1) Рассмотрите конкретные ситуации: конфликт на Балканах, чеченский конфликт, конфликт парламент–президент, губернатор–мэр. Проанализируйте предлагаемые ситуации по схеме:

- тип конфликта;
- факторы возникновения;
- динамика и стадии конфликта;
- структура;
- функции в общественной жизни.

2) Приведите примеры из истории, когда наиболее ярко были бы выражены стадии конфликта.

Тестовые задания:

1. ... есть разновидность (и результат) конкурентного взаимодействия двух и более сторон (групп, государств, индивидов), оспаривающих друг у друга властные полномочия или ресурсы:

- 1) война;
- 2) политические дебаты;

- 3) конфликт;
- 4) соревнования.

2. В качестве основополагающих элементов конфликта выделяют:

- 1) источник;
- 2) повод;
- 3) стороны конфликта;
- 4) средства конфликта;
- 5) все ответы верные.

3. Что раскрывает наиболее типичные отношения конкурирующих сторон, жесткость или пластичность занимаемых ими позиций, способность к модификации предмета спора, вовлечение посредников?

- 1) характер конфликта;
- 2) восприятие и позиция субъектов;
- 3) повод;
- 4) источник.

4. Источники политических конфликтов в самом широком плане подразделяются на:

- 1) внесоциальные и социальные;
- 2) внесоциальные, социальные и комбинированные;
- 3) внесоциальные, социальные, экономические и комбинированные;
- 4) социальные, социально-экономические и комбинированные.

5. Многочисленные источники политической напряженности, которые базируются на определенных чертах агрессивности человека, чувствах страха, паники, голода и других инстинктивных мотивациях его поведения относятся к... источникам:

- 1) социальным;
- 2) экономическим;
- 3) внесоциальным;
- 4) нет верного ответа.

6. С точки зрения зон и областей проявления выделяются:

- 1) социальные и внесоциальные конфликты;
- 2) внешне- и внутривнутриполитические конфликты;
- 3) институционализированные и неинституционализированные конфликты;
- 4) открытые и закрытые конфликты.

7. Конфликты с применением вооруженной силы – это:

- 1) внутривнутриполитические;
- 2) эскалированные;
- 3) открытые;
- 4) нет верного ответа.

8. Конфликты, характеризующие взаимоотношения субъектов, принадлежащих к различным уровням власти:

- 1) горизонтальные;
- 2) вертикальные;
- 3) эскалированные;
- 4) закрытые.

9. В отличие от контроля управление конфликтами представляет собой:

- 1) форму целенаправленного влияния на различные компоненты конкурентного взаимодействия сторон, предполагающего повышение соответствия их состояния сознательным намерениям того или иного субъекта;
- 2) определенные ограничения деятельности контролирующих субъектов, в рамках которых развитие конфликта избегает трансформации в кризисы и катастрофы;
- 3) осуществление управленческого воздействия на развитие конфликта;
- 4) нет верного ответа.

10. При каком подходе конфликт рассматривается как определенное изменение ситуации, требующее доработки либо в области структуры, либо иных компонентов?

- 1) гуманистический подход;
- 2) управленческий подход;
- 3) инженерный подход;
- 4) социальный подход.

11. «Управленческая» модель предусматривает:

- 1) управление конфликтом возможно только на основании постоянного;
- 2) сближения позиций сторон при помощи проведения консультаций, экспертиз, деятельности посредников и арбитров;
- 3) субъектом управления перед сторонами конфликта формулируются такие задачи, решение которых позволит им сблизить свои позиции и свои цели и примирить интересы;
- 4) конфликт рассматривается как определенное изменение ситуации, требующее доработки либо в области структуры, либо иных компонентов;
- 5) правильного ответа нет.

12. Факторами, влияющими на формы и методы деятельности субъекта управления конфликтом, являются:

- 1) уровень сплоченности конфликтующих групп и интенсивность внутренних взаимоотношений их членов;
- 2) эмоциональная насыщенность политического поведения групп и граждан и их способность к самоограничению своих властных притязаний;
- 3) характер вовлеченности широких социальных слоев в спорные взаимоотношения;
- 4) степень открытости политической системы;
- 5) все ответы верные.

13. Этапы политических конфликтов:

- 1) этапы возникновения, развития и окончания;
- 2) этапы зарождения, развития и окончания;
- 3) этапы возникновения, развития, кульминации и окончания;
- 4) этапы зарождения, развития, спада и окончания.

14. Два наиболее общих способа примирения сторон?

- 1) асимметричное соглашение сторон;
- 2) примирение на основе принуждения;
- 3) компромисс;
- 4) мирное урегулирование конфликта;
- 5) нет верного ответа.

15. Примирение на основе принуждения включает: (несколько вариантов ответа:

- 1) достижение компромисса на основе сохранения исходных позиций;
- 2) явное превосходство сил и ресурсов у одной стороны и их дефицит у другой;
- 3) соглашение на базе найденного принципиально нового решения, снимающего противоречия сторон;
- 4) изоляция одной стороны конфликта, понижение ее статуса;
- 5) тотальное истребление противника;
- 6) все ответы верны.

16. На каком этапе конфликта о зарождении конкурентных отношений свидетельствует формирование напряженности между оппозиционными сторонами?

- 1) на этапе возникновения;
- 2) на этапе развития;
- 3) на этапе завершения;
- 4) на этапе кульминации.

17. Контроль как форма сознательного воздействия на политический конфликт предполагает ... программу действий:

- 1) двухступенчатую;
- 2) трехступенчатую;
- 3) четырехступенчатую;
- 4) многоступенчатую.

18. Осуществление управленческого воздействия на развитие конфликта непосредственно зависит от:

- 1) формы целенаправленного влияния на различные компоненты конкурентного взаимодействия сторон;
- 2) типа конфликтной ситуации;
- 3) выбора программы действий;
- 4) той модели соперничества, которой придерживается воздействующий на него субъект.

19. В результате чего проясняются основные направления действий субъектов контроля?

- 1) предупреждения перехода конфликтов из стадии спора к стадиям, на которых возможны насилие и рост политической напряженности;
- 2) выявления факторов, как способствующих усилению интенсивности конфликта, так и препятствующих его эскалации;
- 3) верны оба варианта;
- 4) нет верного ответа.

20. Расхождения людей относительно субъективно значимых представлений о политических явлениях – это:

- 1) причина конфликта;
- 2) форма конфликта;
- 3) тип конфликта;
- 4) этап конфликта.

Тема 18. Зарубежный опыт организации контроля исполнения управленческих государственных решений, система ответственности.

Темы сообщений:

1. Нравственная ответственность руководителя.
2. Основные черты разработки и принятия управленческого решения в США.
3. Особенности японских методов разработки управленческого решения.
4. Разработка управленческого решения в странах Западной Европы.

Вопросы для собеседования:

1. Сущность и виды ответственности.
2. Регламентное управление и разделение ответственности.
3. Сравнение японской, американской и европейской моделей принятия управленческих решений.

Задания для самостоятельной работы студентов:

Задание 1. Изучите российскую модель принятия управленческих решений и сравнить ее с приведенными в лекции моделями.

Задание 2. Заполните таблицу 3.

Таблица 3 – Отличия западного и японского подходов в организации

Западный подход	Японский подход

Тестовые задания:

1. Принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм, правил и необходимость отдавать отчет кому-либо за свои действия – это:

- 1) ответственность;
- 2) безответственность;
- 3) контроль;
- 4) дисциплина.

2. В зависимости от сфер жизнедеятельности людей ответственность может быть:

- 1) юридическая, экономическая, нравственная;
- 2) профессиональная, политическая, административная;
- 3) партийная, экологическая, моральная;
- 4) гражданская, дисциплинарная, материальная;
- 5) все ответы верные.

3. По уровню субъекта (социальной организации) различают ответственность:

- 1) государства;
- 2) социальной группы;
- 3) личную;
- 4) все ответы верны.

4. В каких формах реализуется правовая ответственность в управлении? (несколько вариантов ответа)

- 1) уголовной, гражданской;
- 2) дисциплинарной, административной, социальной;
- 3) экологической, политической;
- 4) юридической, дисциплинарной, нравственной.

5. Какая ответственность выражает необходимость соблюдения принятых государственных законов и норм государственного регулирования?

- 1) гражданская;
- 2) личная;
- 3) правовая;
- 4) дисциплинарная.

6. Материальная ответственность – это:

- 1) форма воздействия на нарушителей трудовой дисциплины путем наложения на них дисциплинарных взысканий;
- 2) одна из форм ответственности граждан и должностных лиц за совершенное административное правонарушение;
- 3) необходимость соблюдения принятых государственных законов и норм государственного регулирования;
- 4) обязанность работника возместить предприятию (учреждению), в котором он работает, имущественный ущерб, причиненный по его вине.

7. Нарушение носителями власти неписаных этических норм – это:

- 1) политическая ответственность;
- 2) моральная ответственность;
- 3) нравственная ответственность;
- 4) трудовая ответственность.

8. В отличие от остальных форм ответственности в государственном управлении, этот вид не регулируется каким-либо нормативным актом, а, следовательно, не влечет за собой никаких санкций:

- 1) моральная ответственность;
- 2) политическая ответственность;
- 3) административная ответственность;
- 4) нет верного ответа.

9. К мерам какой ответственности можно отнести официальное порицание, признание результатов деятельности неудовлетворительными, отклонение отчета о проделанной работе?

- 1) политической;
- 2) моральной;
- 3) гражданской;
- 4) административной.

10. Совокупность правил, определяющих порядок работы различных органов, предприятий, организаций, учреждений – это:

- 1) инструкция;
- 2) информационная таблица;
- 3) договор;
- 4) регламент.

11. Нормы управления – это:

1) схема реализации задачи и адрес, место, куда передаются документы;

2) исходные организационные нормативы, в которых отражена в наглядной форме логика процесса решения взаимосвязанных задач управления;

3) совокупность правил, определяющих порядок работы различных органов, предприятий, организаций, учреждений;

4) нет верного ответа.

12. Нормализованное описание реального процесса управления включает выполнение трех видов работы: (указать виды)

- 1)
- 2)
- 3)

13. Укажите верные утверждения:

1) Применение регламентного управления заканчивается составлением аналитических таблиц как предложений по совершенствованию процесса управления, где отмечаются задачи, требующие уточнения, и задачи, которые в настоящее время решить нельзя.

2) Регламентное управление научно обосновано и методически прописано, а изменения во внутренней среде организации, и ее внешнем окружении, не вызывают необходимость постоянного внесения дополнений и уточнений в регламентное управление.

3) Использование регламентов в управлении позволяет исключать ошибки, снижать субъективизм и неопределенность в решении задач.

4) В информационной таблице указывается, когда и как должна быть решена конкретная задача, кто участвует в ее решении, кто несет ответственность за организацию выполнения решения, какая информация необходима для решения.

14. Основным предметом управления в Японии являются?

- 1) максимизация прибыли;
- 2) трудовые ресурсы;
- 3) финансовые ресурсы.

15. Стиль управления, который преобладает в японских компаниях, ориентирован прежде всего на:

- 1) групповую деятельность;
- 2) индивидуальную деятельность;
- 3) прибыль;
- 4) нет верного ответа.

16. В США существует в среднем ... ступеней управления от генерального директора до рабочего, при этом преобладает централизованная структура, когда важнейшие решения принимаются в штаб-квартире корпорации.

- 1) 10;
- 2) 12;
- 3) 8;
- 4) 6.

17. Основной задачей управляющего-японца является не сосредоточение в своих руках информации и ответственности, а ...

18. Японцы фактически принимают решения на основе:

- 1) мнения большинства;

- 2) личного мнения;
- 3) данных;
- 4) интуиции.

19. В американской системе управления одной из самых ценных характеристик процесса принятия решений является его:

- 1) затратность;
- 2) полезность;
- 3) обоснованность;
- 4) скорость.

20. Европейская традиция заключается в том, что менеджеры в значительной степени основываются на:

- 1) прошлом опыте;
- 2) мнении большинства;
- 3) личных убеждениях;
- 4) опыте других стран.

Список рекомендуемой литературы:

1. Козырев, М.С. Принятие и исполнение государственных решений: методологические и процессуально-правовые аспекты / М.С. Козырев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2016. – 590 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru>
2. Козырев, М.С. Принятие и исполнение государственных решений / М.С. Козырев. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 318 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru>
3. Кириенко, В.Е. Принятие и исполнение государственных решений / В.Е. Кириенко ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск : ТУСУР, 2016. – 210 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru>
4. Маслихина, В.Ю. Методы принятия управленческих решений / В.Ю. Маслихина ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола : ПГТУ, 2016. – 228 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru>
5. Методы принятия оптимальных решений / Р.М. Безбородникова, С.Т. Денисова, Т.А. Зеленина и др. ; под ред. А.Г. Реннера ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. – Оренбург : ОГУ, 2016. – Ч. 1. – 245 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru>
6. Барнагян, В.С. Методы принятия управленческих решений : [16+] / В.С. Барнагян ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. – 228 с. : табл., схем., граф., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru>
7. Бережная, О.В. Методы принятия управленческих решений / О.В. Бережная, Е.В. Бережная ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный

университет». – Ставрополь : СКФУ, 2015. – 171 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru>

8. Пиявский, С.А. Принятие решений / С.А. Пиявский ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Самарский государственный архитектурно-строительный университет». – Самара : Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2015. – 179 с. : табл., граф., схем., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru>

9. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувилова. – Москва : Дашков и К°, 2016. – 324 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru>

10. Доррер, Г.А. Методы и системы принятия решений / Г.А. Доррер ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Сибирский Федеральный университет. – Красноярск : СФУ, 2016. – 210 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru>

11. Мендель, А.В. Модели принятия решений / А.В. Мендель. – Москва : Юнити, 2015. – 463 с. : табл., граф., схемы – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru>

12. Консультант по управлению. Электронный журнал. Режим доступа: <http://www.proctmc.ru/magazine.html>

13. Проблемы теории и практики управления. Электронный журнал. Режим доступа: <http://www.ptpu.ru/>

14. Проектирование, мониторинг и оценка. Электронный журнал. <http://www.processconsulting.ru/publikacii/>

15. Управленческое консультирование. Сайт журнала: <http://www.dialogvn.ru/uk/index.html>

16. Сетевой журнал «b2b.ibs.ru». Режим доступа: <http://www.b2b.ibs.ru>.

17. Системное управление. Проблемы и решения. Электронный научно-информационный журнал. Режим доступа: <http://www.supir.ru/index.php>