

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 10.09.2026 22:18:57
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.ДЭ.01.01 Фреймворки управленческих решений
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.04 Государственное и муниципальное управление
(код, наименование направления подготовки)

Лидеры регионов. Санкт-Петербург
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Осипова Дарина Валерьевна, к.с.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления

Заведующий кафедрой:

Хлутков Андрей Драгомирович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.ДЭ.01.01 Фреймворки управленческих решений одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления.

Протокол № 4 от «26» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.В.01.ДЭ.01.01 Фреймворки управленческих решений обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
ПД.3.1 Принимает и реализует управленческие решения, направленные на достижение стратегических целей развития региона, а также оценивает и корректирует результаты этих решений ПД.3.2 Организует и осуществляет мониторинг и контроль реализации управленческих решений, направленных на достижение стратегических целей развития региона	ПК-3	Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения	ПК-3.1	Разрабатывает управленческие решения для достижения стратегических целей развития региона	ПК-3.1 3-1. Знает теоретические основы и методологию разработки управленческих решений ПК-3.1 3-2. Знает технологии подготовки и обоснования управленческих решений ПК-3.1 У-1. Умеет разрабатывать управленческие решения на основе анализа информации ПК-3.1 У-2. Умеет обосновывать управленческие решения с учетом стратегических целей
ПД.11.1 Организует разработку и реализацию государственных программ субъекта Российской Федерации и муниципальных программ ПД.11.2 Организует проектную	ПК-8	Способен организовывать разработку и реализацию государственных и муниципальных программ и проектов	ПК-8.3	Организует проектную деятельность в органах публичной власти	ПК-8.3 3-1. Знает методологию и принципы проектного управления ПК-8.3 3-2. Знает особенности организации проектной деятельности в органах власти ПК-8.3 У-1. Умеет

деятельность в органах власти субъекта Российской Федерации и в муниципальных образованиях					организовывать проектную деятельность в органах власти ПК-8.3 У-2. Умеет применять инструменты и методы проектного управления
--	--	--	--	--	---

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины: 2,00 з.е., 72 ак.час

Объем академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем - 36 ак. час., из них 16 ак. час. на лекции и 16 ак. час. на практические занятия; 36 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Учебная дисциплина Б1.В.01.ДЭ.01.01 Фреймворки управленческих решений относится к элективным дисциплинам 4 уровня профессионального базиса части, формируемой участниками образовательных отношений по программе «Лидеры регионов» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление и реализуется на 5-м семестре 3-го курса после изучения дисциплин:

- Б1.О.01.02.01 Введение в профессиональную деятельность
- Б1.О.01.02.09 Теория и практика управления
- Б1.О.02.01 Документационное обеспечение и делопроизводство
- Б1.О.01.02.10 Система государственного и муниципального управления
- Б1.О.02.08 Управление человеческими ресурсами

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат.тэк	Контроль	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1.	Теоретические фреймворки принятия решений в управлении: от рациональности к институционализму	17	4			4								9	Доклад Тестирование
Тема 2.	Ситуационные	17	4			4								9	Опрос

	и стратегические фреймворки: выбор подхода в зависимости от контекста													Тестирование
Тема 3.	Аналитические и количественные фреймворки: моделирование и оптимизация решений	17	4			4							9	Кейс Тестирование
Тема 4.	Интегративные и процессные фреймворки: от разработки до реализации решений	17	4			4							9	Кейс Тестирование
Промежуточная аттестация		4								4				Зачет
Итого		72	16			16				4			36	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические фреймворки принятия решений в управлении: от рациональности к институционализму ПК-3.1; ПК-8.3

Понятие фреймворк. Фреймворки принятия решений.

Эволюция теоретических представлений о процессе принятия решений. Классическая модель абсолютной рациональности: предпосылки, ограничения и критика. Концепция ограниченной рациональности Г. Саймона как фундаментальный фреймворк для понимания реального поведения лиц, принимающих решения (ЛПР), в условиях неполноты информации и когнитивных ограничений.

Административная модель принятия решений: поиск удовлетворительного варианта вместо оптимального. Фреймворк инкрементализма (Ч. Линдблом): последовательные ограниченные сравнения как способ принятия решений в условиях сложности и конфликта интересов.

Поведенческие (дескриптивные) фреймворки. Эвристики и когнитивные искажения (Д. Канеман, А. Тверски): репрезентативность, доступность, якорение. Их влияние на качество решений. Теория перспектив (prospect theory) как альтернатива теории ожидаемой полезности при описании выбора в условиях риска.

Фреймворк организационного принятия решений (М. Коэн, Дж. Марч, Дж. Олсен): модель «мусорного бака» (garbage can model) как способ описания решений в условиях организованной анархии – проблематичных предпочтений, неясных технологий и текучести участников.

Тема 2. Ситуационные и стратегические фреймворки: выбор подхода в зависимости от контекста ПК-3.1; ПК-8.3

Фреймворки диагностики проблемной ситуации как основа для выбора метода решения. Модель Кеневина (Cynefin Framework): классификация проблем на простые, сложные, комплексные и хаотичные, определение соответствующих подходов (best practice, expert diagnosis, probe-sense-respond, act-sense-respond).

Матрица Стейси (Stacey Matrix) для определения уровня сложности и степени согласия относительно решения. Граница между техническими и адаптивными вызовами.

Фреймворки стратегического анализа внешней и внутренней среды. PESTLE-анализ как инструмент сканирования макросреды. SWOT-анализ: идентификация сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Анализ пяти сил Портера для оценки конкурентного давления и привлекательности отрасли.

Фреймворки постановки целей и стратегического контроля. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) и её адаптация для различных типов организаций: каскадирование стратегических целей, выделение перспектив (финансы, клиенты, процессы, обучение и развитие).

Фреймворк «голубого океана» (Чан Ким, Р. Моборн): стратегия создания новых рыночных пространств, где конкуренция не имеет значения. Инструменты: канва стратегии, модель четырёх действий (создать, повысить, сократить, устранить).

Тема 3. Аналитические и количественные фреймворки: моделирование и оптимизация решений ПК-3.1; ПК-8.3

Фреймворки структуризации проблем и построения математических моделей. Этапы моделирования: определение цели, выделение переменных, формализация ограничений, построение целевой функции, верификация модели.

Оптимизационные фреймворки для распределения ограниченных ресурсов. Фреймворки дискретной оптимизации.

Сетевые фреймворки управления проектами. Построение сетевых графиков (работы и события). Методы критического пути (CPM) и PERT для планирования сроков, выявления резервов и контроля выполнения сложных комплексов работ.

Тема 4. Интегративные и процессные фреймворки: от разработки до реализации решений ПК-3.1; ПК-8.3

Фреймворки процессного подхода к управлению. Идентификация, документирование, анализ и оптимизация бизнес-процессов. Нотации моделирования (IDEF0, BPMN, EPC). Реинжиниринг бизнес-процессов (М. Хаммер, Дж. Чампи) как радикальное переосмысление и перепроектирование для достижения скачкообразных улучшений.

Гибкие (Agile) фреймворки управления. Манифест Agile, принципы гибкой разработки. Scrum: роли (владелец продукта, скрам-мастер, команда), артефакты (бэклог, спринт), события (спринт, ежедневные встречи, обзоры, ретроспективы). Kanban: визуализация потока, ограничение незавершённой работы, управление потоком. Масштабирование Agile: фреймворк SAFe (Scaled Agile Framework).

Фреймворки управления изменениями. Модель ADKAR (осведомлённость, желание, знания, способности, закрепление). Модель 8 шагов Коттера по проведению организационных изменений. Управление сопротивлением изменениям.

Фреймворк жизненного цикла управленческого решения. Этапы: идентификация проблемы, сбор информации, разработка альтернатив, выбор, согласование, утверждение, реализация, контроль и оценка результатов, обратная связь и корректировка. Типология решений по степени структурированности и повторяемости: программируемые и непрограммируемые, рутинные и инновационные.

Фреймворки оценки эффективности и результативности решений. Ключевые показатели эффективности (KPI). Построение системы мониторинга и контроллинга.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.ДЭ.01.01 Фреймворки управленческих решений входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа - это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа - это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление	Прочитайте текст и установите	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается	Ответ считается верным, если правильно указана вся

последовательности	последовательность	последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционн ой системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01.ДЭ.01.01 Фреймворки управленческих решений используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, опрос, тестирование, кейс

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема 1. Теоретические фреймворки принятия решений в управлении: от рациональности к институционализму ПК-3.1; ПК-8.3

Темы для докладов:

1. Эволюция теории принятия решений: от абсолютной рациональности к поведенческой экономике

2. Эвристика доступности: как легкодоступная информация искажает оценки

3. Эвристика репрезентативности: механизм и последствия
4. Поведенческие (дескриптивные) фреймворки в теории принятия решений
5. Концепция ограниченной рациональности Герберта Саймона
6. Классическая модель абсолютной рациональности: предпосылки и критика
7. Эффект фрейминга (framing): влияние формулировки на выбор
8. Неприятие потерь (loss aversion) как фундаментальный психологический механизм
9. Сравнительный анализ нормативных и дескриптивных подходов к принятию решений
10. Развитие идей Г. Саймона в современных теориях организационного поведения.

Тестовые задания:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какой подход предполагает принятие решений путем небольших последовательных изменений?

- А) Рациональный подход
- В) Инкрементализм
- С) Нормативный подход
- Д) Оптимизационный подход

2. Кто является автором модели "мусорного бака" (garbage can model)?

- А) Г. Саймон и Д. Канеман
- В) Ч. Линдблом и А. Тверски
- С) М. Коэн, Дж. Марч и Дж. Олсен
- Д) Т. Саати и О. Моргенштерн

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

3. Какие два элемента включает функция ценности в теории перспектив?
- А) Линейную зависимость от абсолютной величины
 - В) Зависимость от точки отсчета
 - С) Симметричность для выигрышей и потерь
 - Д) Асимметричность (большую чувствительность к потерям)

4. Какие две стратегии сравниваются в экспериментах с вероятностным прогнозированием?

- А) Рациональный выбор (всегда выбирать более вероятное)
- В) Случайный выбор
- С) Вероятностное соответствие (probability matching)
- Д) Интуитивный выбор

Установите соответствие: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

5) Установите соответствие между участником процесса принятия решений и его функциональной ролью

1	Г. Саймон	А	Теория перспектив
2	Д. Канеман и А. Тверски	Б	Модель "мусорного бака"
3	Ч. Линдблом	В	Концепция ограниченной рациональности
4	М. Коэн, Дж. Марч, Дж. Олсен	Г	Инкрементализм

6) Установите соответствие между аспектом управленческого решения и его содержательной характеристикой

1	Нормативная теория	А	Описывает как люди реально принимают решения
2	Дескриптивная теория	Б	Предписывает, как люди должны принимать решения
3	Прескриптивная теория	В	Помогает людям улучшить процесс принятия решений

Тема 2. Ситуационные и стратегические фреймворки: выбор подхода в зависимости от контекста ПК-3.1; ПК-8.3

Вопросы для устного опроса:

1. Что представляет собой матрица Стейси (Stacey Matrix)?
2. Какие зоны выделяются в матрице Стейси?
3. Что такое PESTLE-анализ и для чего он применяется?

4. Какие факторы анализируются в PESTLE-анализе?
5. Что такое SWOT-анализ и каковы его компоненты?
6. Какие стратегические альтернативы формируются на основе SWOT?
7. Назовите пять сил в модели анализа отраслевой конкуренции М. Портера.
8. Как оценивается привлекательность отрасли по модели пяти сил?
9. Что представляет собой система сбалансированных показателей (BSC)?
10. Назовите четыре перспективы BSC и их фокус.

Тестовое задание:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Кто является разработчиком модели Synefin?

- A) М. Портер;
- B) Д. Сноуден;
- C) Р. Каплан;
- D) Ч. Ким

2. Какие два измерения лежат в основе матрицы Стейси?

- A) сложность и динамичность;
- B) согласие и определенность;
- C) риск и неопределенность;
- D) время и ресурсы

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

3. Какие два измерения лежат в основе матрицы Стейси?

- A) уровень согласия;
- B) уровень сложности;
- C) уровень определенности;
- D) уровень динамичности

4. Какие два из перечисленных являются группами факторов PESTLE-анализа?

- A) политические;
- B) конкурентные;
- C) технологические;
- D) отраслевые

5. Соотнесите зону матрицы Стейси и характеристику

	Зона		Характеристика
1	Близко к согласию, близко к определенности	A	Требуются переговоры, политические решения
2	Далеко от согласия, близко к определенности	B	Хаос, анархия
3	Близко к согласию, далеко от определенности	C	Простые решения, best practice
4	Далеко от согласия, далеко от определенности	D	Общее видение, гибкое планирование

6. Соотнесите группу факторов PESTLE и их содержание

	Фактор		Содержание
1	Political	A	Демография, образ жизни, культурные ценности
2	Economic	B	Инновации, автоматизация, R&D
3	Social	C	Налоговая политика, инфляция, процентные ставки
4	Technological	D	Правительственная стабильность, регулирование

Тема 3. Аналитические и количественные фреймворки: моделирование и оптимизация решений ПК-3.1; ПК-8.3

Тестовое задание:

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Какой метод прогнозирования использует взвешенное усреднение прошлых наблюдений с убывающими весами?

- A) Простая скользящая средняя
- B) Экспоненциальное сглаживание
- C) Регрессионный анализ

D) Декомпозиция

2. С чего начинается процесс построения математической модели управленческой ситуации?

- A) Сбора статистических данных
- B) Определения цели моделирования
- C) Выбора программного обеспечения
- D) Построения целевой функции

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать несколько правильных ответов.

Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

3. Какие два метода относятся к сетевым методам управления проектами?

- A) CPM
- B) SWOT
- C) PERT
- D) SMART

4. Какие два элемента обязательно присутствуют в сетевом графике проекта?

- A) Работы
- B) Бюджеты
- C) События
- D) Штатное расписание

Установите соответствие: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

5. Соотнесите метод и его описание

	Метод		Описание
1	CPM	A	Вероятностный метод, использующий три оценки времени
2	PERT	B	Многокритериальный метод, основанный на парных сравнениях
3	AHP	C	Детерминированный метод сетевого планирования
4	TOPSIS	D	Метод, основанный на идее близости к идеальному решению

6. Соотнесите тип резерва времени и его характеристику

	Тип резерва		Характеристика
1	Полный резерв	А	Задержка работы не влияет начала последующих работ
2	Свободный резерв	В	Задержка работы не увеличивает общий срок проекта
3	Нулевой резерв	С	Работа находится на критическом пути

Тема 4. Интегративные и процессные фреймворки: от разработки до реализации решений ПК-3.1; ПК-8.3

Тестовые задания:

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

1. Эвристика в принятии решений - это:

- А) Точные математические алгоритмы
- В) Упрощенные стратегии, "правила большого пальца"
- С) Компьютерные программы поддержки решений
- Д) Формальные логические процедуры

2. Какой подход рекомендуется в зоне сложности матрицы Стейси?

- А) строгое планирование;
- В) переговоры;
- С) творчество и инновации;
- Д) иерархическое управление

3. Кто является авторами концепции реинжиниринга бизнес-процессов?

- А) М. Портер и Д. Нортон
- В) М. Хаммер и Дж. Чампи
- С) Т. Саати и О. Моргенштерн
- Д) Д. Канеман и А. Тверски

4. Какой принцип НЕ входит в Agile-манифест?

- А) Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов
- В) Работающий продукт важнее исчерпывающей документации
- С) Следование первоначальному плану важнее готовности к изменениям
- Д) Сотрудничество с заказчиком важнее согласования контракта

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.

*Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать несколько правильных ответов.
Записать только буквы выбранных вариантов ответа.*

1. Какие два из перечисленных являются группами факторов PESTLE-анализа?

- A) экономические;
- B) маркетинговые;
- C) правовые;
- D) кадровые

2. Какие две из пяти сил Портера связаны с рыночной властью участников рынка?

- A) власть поставщиков;
- B) угроза новых игроков;
- C) власть покупателей;
- D) угроза заменителей

3. Какие два подхода к изменению процессов выделяют Хаммер и Чампи?

- A) Инжиниринг (усовершенствование)
- B) Аутсорсинг
- C) Реинжиниринг (радикальное перепроектирование)
- D) Автоматизация

4. Какие две роли являются обязательными в Scrum (кроме команды)?

- A) Владелец продукта
- B) Менеджер проекта
- C) Скрам-мастер
- D) Технический писатель

Установите соответствие между фразами: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

1. Соотнесите понятие реинжиниринга и его характеристику

	Понятие		Характеристика
1	Фундаментальный	A	Улучшение в разы, а не на проценты
2	Радикальный	B	Переосмысление базовых правил
3	Резкий (скачкообразный)	C	Изменение всей системы, а не поверхности

2. Соотнесите событие Scrum и его назначение

	Событие		Назначение
1	Планирование спринта	A	Ежедневная синхронизация, план на день
2	Ежедневный скрам	B	Определить, что будет сделано в спринте
3	Ретроспектива	C	Анализ процесса, поиск улучшений

3. Соотнесите этап модели Коттера и его содержание

	Этап		Содержание
1	Создание срочности	A	Объединение влиятельных сторонников
2	Формирование коалиции	B	Демонстрация, что изменение работает
3	Обеспечение краткосрочных побед	C	Показ важности немедленных действий

Кейсы:

1. Кейс 1. Выбор метода планирования в зависимости от неопределенности

Ситуация: Строительная компания «ГрадСтрой» получила два проекта. Первый проект - строительство типового жилого дома по уже готовому проекту, который компания реализовывала более десяти раз. Все технологии отработаны, длительность каждого этапа известна с высокой точностью, поставщики проверены. Второй проект - строительство инновационного энергоэффективного здания с использованием новых материалов и технологий, которые ранее компания не применяла. Эксперты затрудняются точно назвать сроки выполнения отдельных работ, так как многое будет зависеть от погодных условий, сроков поставки новых материалов и обучения рабочих. Руководитель проектного офиса поручил обоим проект-менеджерам подготовить детальные сетевые графики и рассчитать сроки завершения проектов.

Вопрос: Какой метод сетевого планирования (CPM или PERT) целесообразно применить для каждого проекта и почему? Как выбор метода повлияет на качество планирования и управление рисками?

2. Интерпретация результатов моделирования

Ситуация: Менеджер получил от аналитиков отчет с результатами оптимизационной модели. Модель рекомендует производственный план, который значительно отличается от текущего и вызывает сомнения у опытных технологов.

Вопрос: Как менеджеру проверить адекватность модели, не углубляясь в математические детали? Какие вопросы задать аналитикам?

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,2	20
КТ 4	100	0,1	10
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1. Тема 1. Доклады

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	0-20	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0-20	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0-20	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0-20	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0-20	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная

		позиция автора
Итого максимально:	100	

КТ – 2. Тема 2. Опрос

Критерии оценивания опроса:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Полнота и глубина ответа; структурированность ответа и логика изложения; грамотность речи и владение понятийным аппаратом; умение приводить аргументы.	85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
	65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
	55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
	0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ – 3. Тема 1-4. Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Критерии оценивания тестовых заданий:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Свыше 80% правильных ответов	85-100	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.

Свыше 70% правильных ответов	65-84	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
Свыше 50% правильных ответов.	55-64	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
Менее 50% правильных ответов.	0-54	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ – 4. Тема 3, 4

Критерии оценивания кейсов:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Анализ и применение теоретических знаний	41-70	Проблема проанализирована глубоко и всесторонне с применением релевантных теорий, моделей и понятий курса. Четко продемонстрировано понимание причинно-следственных связей.
	21-40	Теоретический анализ проведен, но носит поверхностный или частичный характер. Применены не все ключевые для данной проблемы концепции, либо их применение формально.
	0-20	Анализ отсутствует или проводится без опоры на изученный теоретический материал. Понятия использованы ошибочно или не использованы вовсе.
Корректность и обоснованность решения/вывода	26-30	Предложенное решение, вывод или рекомендация логично вытекают из проведенного анализа, являются конкретными, реалистичными и полностью соответствуют условиям задания.
	1-25	Решение/вывод частично соответствуют анализу, но являются слишком общими, неконкретными или содержат отдельные логические несоответствия.
	0	Решение/вывод не соответствуют условию задачи, противоречат анализу или отсутствуют.
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения кейсов обучающемуся разрешается использование НПА.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (зачет) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вопросом и вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

Перечень вопросов к зачету:

1. Понятие фреймворк. Фреймворки принятия решений.
2. Концепция ограниченной рациональности Г. Саймона. Понятие «удовлетворительности» (satisficing) и его значение для разработки управленческих решений.
3. Фреймворк инкрементализма Ч. Линдблома. Управленческие ситуации, в которых целесообразно применение метода последовательных ограниченных сравнений.
4. Эвристики в принятии решений: доступность, репрезентативность, якорение. Их влияние на качество управленческих решений.
5. Теория перспектив (prospect theory) Д. Канемана и А. Тверски. Отличие от теории ожидаемой полезности.
6. Модель «мусорного бака» (garbage can model) Коэна, Марча и Олсена. Условия «организованной анархии» и процесс принятия решений в этих условиях.
7. Модель Кеневина (Cynefin Framework). Классификация проблемной ситуации как основа для выбора метода управления.
8. Подходы к действиям в модели Cynefin: best practice, expert diagnosis, probe-sense-respond, act-sense-respond.
9. Матрица Стейси (Stacey Matrix): два измерения и их роль в определении уровня сложности управленческой ситуации.
10. PESTLE-анализ: группы факторов внешней среды. Использование результатов анализа при разработке стратегических решений.
11. SWOT-анализ: идентификация сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Формирование стратегических альтернатив.
12. Модель пяти сил Портера. Оценка конкурентного давления и принятие решений о позиционировании организации.

13. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) Каплана и Нортон: четыре перспективы и их взаимосвязь.
14. Стратегия голубого океана (Blue Ocean Strategy) Кима и Моборн. Ценностные инновации и их отличие от традиционных конкурентных стратегий.
15. Канва стратегии (strategy canvas) и модель четырёх действий как инструменты разработки управленческих решений.
16. SMART-критерии постановки целей. Влияние критериев на качество реализации управленческих решений.
17. Этапы построения математической модели управленческой ситуации. Роль каждого этапа в процессе принятия решений.
18. Расчет вероятности завершения проекта к заданному сроку в методе PERT. Использование этой информации для управления рисками.
19. Процессный подход к управлению и его отличие от функционального. Влияние процессного управления на принятие решений.
20. Реинжиниринг бизнес-процессов М. Хаммера и Дж. Чампи. Ключевые характеристики: фундаментальный, радикальный, резкий, процессный.
21. Реинжиниринг и постепенное усовершенствование процессов: критерии выбора в зависимости от управленческой ситуации.
22. Три «К» (клиенты, конкуренция, коренные изменения) как движущие силы реинжиниринга. Идея прерывистого мышления.
23. Agile-манифест: ценности и принципы. Их влияние на подход к принятию решений в проектной деятельности.
24. Scrum: роли, артефакты и события. Распределение полномочий по принятию решений между владельцем продукта, скрам-мастером и командой.
25. Kanban: суть и основные принципы (визуализация, ограничение WIP, управление потоком). Эффективность применения для различных типов задач.
26. Модель ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement). Применение для управления индивидуальным сопротивлением изменениям.
27. 8-шаговая модель организационных изменений Дж. Коттера. Роль этапа «обеспечение краткосрочных побед» в успехе преобразований.
28. Этапы жизненного цикла управленческого решения. Управленческие действия на каждом этапе.
29. Программируемые и непрограммируемые решения. Влияние типа решения на выбор методов его разработки и реализации.
30. Ключевые показатели эффективности (KPI) при реализации решений. Требования к системе мониторинга.

Варианты ситуационной задачи (кейса)

Задача 1.

Руководитель издал приказ о переходе на новую систему оплаты труда, экономически обоснованную и законную. Однако сотрудники встретили решение негативно, пригрозили увольнениями, и производительность упала.

Вопрос: Какой аспект управленческого решения был проигнорирован? Как следовало поступить руководителю, чтобы избежать негативной реакции?

Задача 2.

Компания выбирает программное обеспечение. Критерии: цена, функциональность, надежность, простота освоения. Лучшее по цене ПО уступает по функциональности, лучшее по функциональности — самое дорогое.

Вопрос: С какой проблемой столкнулась компания? Какие методы используются для многокритериальной оценки альтернатив?

Задача 3.

При индивидуальном опросе менеджеры осторожно оценивали риски нового проекта. На совещании под влиянием активного сторонника проекта группа приняла гораздо более рискованное решение.

Вопрос: Какой феномен группового принятия решений проявился? Каковы его причины?

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответов. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного	1. Кто является авторами теории перспектив (prospect theory)? А) Г. Саймон и Ч. Линдблом В) Д. Канеман и А. Тверски С) М. Коэн и Дж. Марч D) Дж. фон Нейман и О. Моргенштерн Правильный ответ: В) Д. Канеман и А. Тверски 2. Кто разработал модель пяти сил анализа конкуренции? А) Д. Сноуден; В) Р. Каплан; С) М. Портер; D) П. Друкер Правильный ответ: С) М. Портер

	варианта ответа (например, 3 или В).										
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие 1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитайте оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	1. Соотнесите когнитивное искажение и его проявление: <table><tr><td>Искажение</td><td>Проявление</td></tr><tr><td>1. Неприятие потерь</td><td>А. Разные решения при разной формулировке одной задачи</td></tr><tr><td>2. Эффект фрейминга</td><td>Б. Более сильная реакция на потери, чем на выигрыши</td></tr><tr><td>3. Эффект владения</td><td>В. Более высокая оценка того, чем уже владеешь</td></tr></table>	Искажение	Проявление	1. Неприятие потерь	А. Разные решения при разной формулировке одной задачи	2. Эффект фрейминга	Б. Более сильная реакция на потери, чем на выигрыши	3. Эффект владения	В. Более высокая оценка того, чем уже владеешь	
		Искажение	Проявление								
		1. Неприятие потерь	А. Разные решения при разной формулировке одной задачи								
		2. Эффект фрейминга	Б. Более сильная реакция на потери, чем на выигрыши								
3. Эффект владения	В. Более высокая оценка того, чем уже владеешь										
Правильные ответы: 1-Б, 2-А, 3-В											
2. Соотнесите поток в модели "мусорного ящика" и его содержание: <table><tr><td>Поток</td><td>Содержание</td></tr><tr><td>1. Проблемы</td><td>А. Вопросы, требующие внимания участников</td></tr><tr><td>2. Решения</td><td>Б. Готовые варианты, ищущие применения</td></tr><tr><td>3. Участники</td><td>В. Люди, приходящие и уходящие</td></tr><tr><td>4. Возможности выбора</td><td>Г. Ситуации, требующие решений</td></tr></table>		Поток	Содержание	1. Проблемы	А. Вопросы, требующие внимания участников	2. Решения	Б. Готовые варианты, ищущие применения	3. Участники	В. Люди, приходящие и уходящие	4. Возможности выбора	Г. Ситуации, требующие решений
Поток	Содержание										
1. Проблемы	А. Вопросы, требующие внимания участников										
2. Решения	Б. Готовые варианты, ищущие применения										
3. Участники	В. Люди, приходящие и уходящие										
4. Возможности выбора	Г. Ситуации, требующие решений										
Правильные ответы: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г											
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы 1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитайте предложенные варианты-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа	1. Какие две из пяти сил Портера связаны с угрозами со стороны внешних продуктов? А) власть поставщиков; В) угроза новых игроков; С) власть покупателей; Д) угроза заменителей Правильный ответ: В; D									
		2. Какие два метода сетевого планирования используются для управления сроками проектов? А) Метод критического пути (СРМ) В) SWOT-анализ С) Метод PERT Д) PESTLE-анализ Правильные ответы: А, С									

	(например, 1 4 или А Г).				
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность 1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	1. Расположите в хронологическом порядке возникновение и развитие концепций, описывающих процесс принятия управленческих решений, начиная с самой ранней модели: а) Концепция ограниченной рациональности Г. Саймона б) Модель «мусорного бака» (М. Коэн, Дж. Марч) в) Классическая модель абсолютной рациональности г) Фреймворк инкрементализма Ч. Линдблома. Правильный ответ: в, а, г, б Установите правильную последовательность этапов процесса решения проблемы (согласно общей модели решения проблем в менеджменте). а) реализация выбранного решения б) поиск (генерация) альтернативных вариантов решения в) оценка альтернатив и выбор наилучшего варианта г) постановка проблемы (диагностика и структуризация) д) контроль и корректировка результатов Правильный ответ: г, б, в, а, д			
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснование м выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа 1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст	№ п. п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
		1.	Какие два измерения лежат в основе матрицы Стейси? А) сложность и динамичность; В) согласие и определенность; С) риск и неопределенность; D) время и ресурсы	В) согласие и определенность;	
		2.	Что является обязательным требованием к	Правильный ответ:	

	обоснования).		качественному управленческому решению? А) Глобальная новизна и отсутствие аналогов Б) Полное согласие всех сотрудников В) Обоснованность и наличие четкой цели Г) Увеличение прибыли в кратчайшие сроки	В) Обоснованность и наличие четкой цели	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ 1. Внимательно прочитайте текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи записать решение и ответ	1. Раскройте сущность классической модели абсолютной рациональности в принятии решений. 2. Раскройте сущность модели Кенефина (Cynefin Framework) и назовите её основные домены.			

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в	30-39

ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование НПА.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

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

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

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность - до 15 минут. Вторая часть - выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность - 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках

конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность - 5 минут.

Подготовка доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения. Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: – изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых, как правило, дает сам преподаватель; – анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; – обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; – написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля. Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1.Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 11-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 494 с. - ISBN 978-5-394-05340-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084846>

2.Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений : учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс].— (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/975. - ISBN 978-5-16-006914-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1905116>

3.Жукова, Г. С. Математические методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Г. С. Жукова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 212 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1084987. - ISBN 978-5-16-018725-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2049703>

4.Кожина, В. О. Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления : учебник / В. О. Кожина, Ю. В. Рагулина, Н. А. Завалько. — Москва : Русайнс, 2026. — 350 с. — ISBN 978-5-466-09305-6. — URL: <https://book.ru/book/958317>

5.Смирнов, Э. А. Управленческие решения : учебник / Э. А. Смирнов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — DOI: <https://doi.org/10.12737/2464>. - ISBN 978-5-369-00521-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2018249>

8.2. Дополнительная литература

1. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А. В. Барышев. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 164 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook_59f18fd67a54e9.78575180. - ISBN 978-5-16-017919-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1870407>
2. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения – пер с англ., М.- ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288 с.
3. Друкер, Питер Фердинанд. Задачи менеджмента в XXI веке = Management Challenges for the 21st Century : [учеб. пособие] / Питер Ф. Друкер. ; [пер. с англ. Н. М. Макаровой]. - М. [и др.] : Вильямс, 2001. - 270 с.
4. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — www.dx.doi.org/10.12737/10400. - ISBN 978-5-16-018911-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2076927>
5. Лихолетов, В. В. Управление организацией (предприятием). Эвристические методы решения задач и принятия управленческих решений : учебное пособие / В. В. Лихолетов. - Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2024. - 192 с. - ISBN 978-5-9729-2043-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2172474>
6. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В. Л. Сендеров, Т. И. Юрченко, Ю. В. Воронцова, Е. Ю. Бровцина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 227 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/20621. - ISBN 978-5-16-011735-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1897693>
7. Моделирование управленческих решений в сфере экономики в условиях неопределенности : монография / И. И. Белолипец, С. А. Горбатков, А. Н. Романов, С. А. Фархиева ; под ред. А. Н. Романова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 299 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-010269-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1429037>
8. Наточеева, Н. Н. Выгодчикова, И. Ю. Управленческие решения в организации: оценка эффективности и рейтинговые модели : монография / И. Ю. Выгодчикова, Н. Н. Наточеева, А. И. Бородин. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 121 с. - ISBN 978-5-394-05615-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2161345>
9. Пантелеева, М. С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / М. С. Пантелеева. - Москва : МИСИ-Московский государственный строительный университет, 2020. - 35 с.

10. Развитие цифрового моделирования управленческих решений в стратегическом планировании : монография / под общ. ред. В. А. Тупчиенко. - 2-е изд., стереотип. - Москва : Научный консультант, 2024. - 408 с. - ISBN 978-5-907477-61-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2136931>

11. Рекомендации по методологии работ ситуационно-имитационной экспертизы управленческих решений в системе ситуационных центров органов государственной власти : монография / Н. И. Ильин, Н. Б. Кобелев, В. В. Девятков [и др.] ; под. ред. Н. И. Ильина. - Москва : КУРС, 2024. - 177 с.

12. Толстых, П. А. GR: Полное руководство по разработке государственно-управленческих решений, теории и практике лоббирования : монография / П. А. Толстых. - Москва : Издательство «Перо», 2026. - 1248 с. - ISBN 978-5-00122-623-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2235324>

13. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения : учебник / Р.А. Фатхутдинов. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 344 с.

14. Шифрин, Б. М. Основы теории принятия решений : учебное пособие / Б. М. Шифрин, М. Б. Шифрин. - Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2024. - 148 с.

15. Щеглов С. Фреймворк управления и анализа проектов DaShe / С. Щеглов, П. Давыденков. – М.: РИПОЛ классик, 2024. – 272 с.

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 года, с поправками, внесенными Законами Российской Федерации о поправке к Конституции Российской Федерации от 30 декабря 2008 года № 6-ФКЗ, от 30 декабря 2008 года № 7-ФКЗ, от 5 февраля 2014 года № 2-ФКЗ, от 21 июля 2014 года № 11-ФКЗ, от 14 марта 2020 года № 1-ФКЗ, от 4 октября 2022 года № 5-ФКЗ, от 4 октября 2022 года № 6-ФКЗ, от 4 октября 2022 года № 7-ФКЗ, от 4 октября 2022 года № 8-ФКЗ) // Официальный интернет-портал правовой информации (www.pravo.gov.ru) от 6.10.2022 (дата обращения: 09.10.2024).

2. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79–ФЗ (в ред. от 27.11.2023) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2004. – № 31. – Ст. 3215.

3. «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ (в ред. от 13.07.2024) // Собрании законодательства Российской Федерации от 30 июня 2014 г. N 26 (часть I) ст. 3378.

4. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // Собрание законодательства Российской Федерации, 13 мая 2024 г. N 20 ст. 2584

8.4. Интернет-ресурсы

Сайт научной библиотеки СЗИУ <http://nwapa.spb.ru/>.

Электронно-библиотечные системы: (ЭБС) Айбукс; (ЭБС) Лань; (ЭБС) Book.ru; (ЭБС) IPRbook.- EastView Information Services, Inc. (Ист-Вью).

Электронная библиотека ИД «Гребенников».

Англоязычные ресурсы: EBSCO Discovery+A-to-Z.

Ebook Central – Полнотекстовая база данных электронных книг по всем отраслям знаний; Springer Link - полнотекстовые политематические базы академических книг; WILEY - более 1600 монографий и сборников по юриспруденции, криминологии, экономике, финансам и др.; Cambridge University Press – полнотекстовые издания; EBSCO Publishing - мультидисциплинарные и тематические базы данных научных журналов; Emerald eJournals Premier - электронное собрание рецензируемых журналов; SAGE Premier – база рецензируемых полнотекстовых электронных журналов; Springer Link - полнотекстовые политематические базы академических журналов; WILEY - доступны выпуски 1500 академических журналов разных профилей; Архивы НЭИКОН - полные тексты научных журналов до 2012 года авторитетных издательств: Annual Reviews, Cambridge University Press, Oxford University Press, Sage Publications, Taylor & Francis.

Официальные сайты: www.kremlin.ru, <http://government.ru>, www.gks.ru, <http://pravo.gov.ru>, [http://www.gov.ru/](http://www.gov.ru)

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Требования к аудитории:

- Лекционные
- Семинарские
- Помещения для самостоятельной работы

Требования к оборудованию:

- Доска
- проектор
- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)

Требования к программному обеспечению:

- пакет Microsoft Office