

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.01.16 Разработка 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.01.16 Разработка управленческих решений одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления факультета государственного и муниципального управления СЗИУ РАНХиГС.

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.01.16 Разработка управленческих решений обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных и профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)	Код компетенции	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций	Наименование индикатора достижения компетенций	Образовательный результат
	УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1	Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений	УК-2.1. 3-2. Знает методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения
	УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.3	Предлагает способы решения поставленных задач, формулирует ожидаемые результаты, оценивает предложенные варианты с точки зрения соответствия цели проекта	УК-2.3. 3-1. Знает основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности УК-2.3. 3-2. Знает виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими
С Организационное, документационное и информационное обеспечение деятельности руководителя организации С/07.6 Организация исполнения решений,	ПК-2	Способен обеспечивать документационное и информационное сопровождения деятельности руководителя	ПК-2.1	Организует исполнение решений и осуществляет контроль исполнения поручений руководителя на основе знания системы организационного и документационного обеспечения	ПК-2.1 3-1. Знает принципы организации исполнения управленческих решений ПК-2.1 3-2. Знает системы контроля исполнения поручений руководителя ПК-2.1 У-1. Умеет

осуществление контроля исполнения поручений руководителя С/10.6 Составление и оформление управленческой документации С/13.6 Обеспечение руководителя информацией					организовывать систему контроля исполнения поручений ПК-2.1 У-2. Умеет применять инструменты мониторинга исполнительской дисциплины ПК-2.1 В-1. Владеет методами организационного контроля и мониторинга решений
	ПК-2	Способен обеспечивать документационное и информационное сопровождения деятельности руководителя	ПК-2.2	Составляет и оформляет управленческую документацию в соответствии с требованиями делопроизводства	ПК-2.2 3-1. Знает требования к составлению и оформлению управленческой документации ПК-2.2 3-2. Знает нормы трудового и гражданского права для документационного обеспечения ПК-2.2 У-1. Умеет разрабатывать и оформлять различные виды управленческих документов ПК-2.2 У-2. Умеет применять правовые нормы при подготовке документов ПК-2.2 В-1. Владеет навыками документационного обеспечения управленческой деятельности
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	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.

осуществляет мониторинг и контроль реализации управленческих решения, направленных на достижение стратегических целей развития региона					Умеет разрабатывать управленческие решения на основе анализа информации ПК-3.1 У-2. Умеет обосновывать управленческие решения с учетом стратегических целей
	ПК-3	Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения	ПК-3.2	Реализует управленческие решения в органах публичной власти	ПК-3.2 3-1. Знает механизмы и процедуры реализации управленческих решений ПК-3.2 3-2. Знает особенности реализации решений в органах власти ПК-3.2 У-1. Умеет организовывать процесс реализации управленческих решений ПК-3.2 У-2. Умеет координировать участников реализации управленческих решений
	ПК-3	Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения	ПК-3.3	Оценивает результаты и эффективность управленческих решений	ПК-3.3 3-1. Знает методы оценки результатов и эффективности управленческих решений ПК-3.3 3-2. Знает критерии и показатели оценки эффективности решений ПК-3.3 У-1. Умеет проводить оценку результатов реализации управленческих решений
В. Деятельность по обеспечению персоналом В/01.6 Сбор информации о потребностях организации в персонале В/02.6	ПК-5	Способен обеспечивать органы власти и их подведомственные организации необходимым кадрами	ПК-5.3	Администрирует процессы обеспечения персоналом и ведет соответствующий документооборот	ПК-5.3 3-1. Знает требования к ведению кадровой документации и документооборота ПК-5.3 3-2. Знает принципы администрирования

Поиск, привлечение, подбор и отбор персонала В/03.6 Администрирование процессов обеспечения персоналом и соответствующего документооборота				т	кадровых процессов ПК-5.3 У-1. Умеет организовывать документационное сопровождение кадровых процессов ПК-5.3 У-2. Умеет использовать цифровые инструменты для администрирования кадров ПК-5.3 В-1. Владеет навыками администрирования процессов обеспечения персоналом
С. Деятельность по оценке и аттестации персонала С/01.6 Организация и проведение оценки персонала С/02.6 Организация и проведение аттестации персонала С/03.6 Администрирование процессов проведения оценки и аттестации персонала и соответствующего документооборота Д Деятельность по развитию персонала Д/01.6 Организация и проведение мероприятий по развитию и построению профессиональной карьеры персонала Д/02.6 Организация обучения персонала Д/03.6 Организация адаптации и стажировки персонала Д/04.6 Администрирова	ПК-6	Способен организовывать и координировать кадровые процессы в организации	ПК-6.5	Администрирует кадровые процессы и ведет соответствующий документооборот	ПК-6.5 З-1. Знает требования к документационному обеспечению кадровых процессов ПК-6.5 З-2. Знает принципы администрирования кадровых процессов в органах власти ПК-6.5 У-1. Умеет организовывать документооборот по кадровым вопросам ПК-6.5 У-2. Умеет применять цифровые технологии для администрирования кадров ПК-6.5 В-1. Владеет навыками администрирования и координации кадровых процессов

ние процессов развития и построения профессиональной карьеры, обучения, адаптации, стажировки персонала и соответствующего документооборота					
А Оценка социальных эффектов проекта социального воздействия А/01.6 Выбор методологии оценки социальных эффектов как результатов реализации проекта А/02.6 Проведение процедур оценки социальных эффектов как результатов реализации проекта А/03.6 Документирование процесса проведения оценки социальных эффектов как результатов реализации проекта А/04.6 Поддержка процесса проведения оценки социальных эффектов как результатов реализации проекта А/05.6 Подготовка отчетов по итогам оценки социальных эффектов как результата реализации проекта	ПК-9	Способен осуществлять комплексную оценку социальных эффектов проектов	ПК-9.3	Документирует процесс проведения оценки социальных эффектов	ПК-9.3 З-1. Знает требования к документированию процессов оценки социальных эффектов ПК-9.3 З-2. Знает стандарты оформления документации по оценке проектов ПК-9.3 У-1. Умеет вести документацию процесса оценки социальных эффектов ПК-9.3 У-2. Умеет систематизировать и архивировать данные оценки ПК-9.3 В-1. Владеет навыками документирования процессов оценки

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.

Дисциплина Б1.В.01.16 Разработка управленческих решений относится к профессиональному базису 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.	Основы теории разработки управленческих решений. Принятие решения в процессе управления.	17	4			4								9	Доклад Тестирование
Тема 2.	Организационные основы	17	4			4								9	Опрос Тестирование

	подготовки управленческих решений. Методы разработки управленческих решений.													
Тема 3.	Принятие и исполнение управленческих решений в условиях риска и неопределенности.	17	4			4							9	Кейс Тестирование
Тема 4.	Разработка управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.	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. Основы теории разработки управленческих решений. Принятие решения в процессе управления. УК-2.1; УК-2.3; ПК-3.3; ПК-6.5

Управленческое решение и его сущность. Понятия и элементы теории принятия решений: решение, принятие решений, процесс принятия решений, управленческое решение. Требования, которым должно удовлетворять управленческое решение. Основные аспекты управленческого решения: правовой, организационный, психологический, социальный, интеллектуальный и информационный. Подготовка и принятие решений как важнейший элемент управленческой деятельности.

Обобщенная модель принятия решений, или ситуация выбора. Основные элементы ситуации выбора.

Участники процесса принятия решений: субъект, или лицо, принимающее решение (ЛПР); аналитик; консультант; эксперт; активные группы.

Обобщенная модель принятия решений, или ситуация выбора. Основные элементы ситуации выбора: субъект, принимающий решение; вариант решения и внешняя среда. Влияние элементов ситуации выбора на ожидаемый результат при принятии решения.

Классификация управленческих решений.

Основные факторы, влияющие на результативность принимаемых решений. Критерии эффективности. Понятие оптимальности и эффективности решений: сходство и различие. Эффективность решений как важнейший фактор, определяющий качество управления и управленческого труда.

Тема 2. Организационные основы подготовки управленческих решений. Методы разработки управленческих решений. УК-2.1; УК-2.3; ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-3.3; ПК-5.3; ПК-6.5

Подготовка и реализация решений в процессе решения проблем. Содержание (этапы) процесса решения проблем: постановка проблемы, поиск решения, реализация решения. Основные стратегии «поиска» решений в процессе решения проблем.

Основные направления в теории принятия решений - математические методы и модели принятия решений, нормативная теория принятия решений, дескриптивные методы и модели принятия решений. Групповые (коллективные) решения. Принятие решений в условиях неопределенности.

Основные положения нормативной теории принятия решений. Многокритериальность при оценке альтернатив, наличие одновременно и количественных и качественных оценочных критериев. Понятие оценочной шкалы. Разработка решающих правил.

Понятие рациональности и рационального решения. Виды и типы рациональности (классификация Т. Саати). Ограниченность информации в ситуациях принятия решений и ограниченная рациональность. Теория ограниченной рациональности Г. Саймона и ее специфика. Концепция переменной рациональности Х. Лейбенштейна (концепция Х-неэффективности). Уровни рациональности по П.-Л. Рейно.

Информация и знания в процессе принятия решений. Данные и информация. Требования к информации, необходимой для эффективного управления. Целевой характер информации. Необходимая и достаточная информация. Неполнота информации о внешней среде. Понятие состояния внешней среды. Классификация состояний внешней среды в зависимости от степени информационной неопределенности.

Тема 3. Принятие и исполнение управленческих решений в условиях риска и неопределенности. УК-2.1; УК-2.3; ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-3.3; ПК-5.3; ПК-6.5.

Принятие управленческих решений в условиях риска. Понятие риска. Факторы, влияющие на решения и связанные с рисками. Типы рисков. Психологические теории и модели риска. Соотношение понятий: риск, опасность и угроза. Успешность решений, принимаемых в условиях риска и неопределенности, и их зависимость от уровня уверенности в себе лица, принимающего решение. Готовность и склонность к риску, составляющие склонности к риску. Теория проспектов (или перспектив) Д. Канемана и А. Тверски как альтернатива теории ожидаемой полезности. Понятие функции ценности и ее асимметричный характер.

Принятие управленческих решений в условиях неопределенности. Определенность, риск и неопределенность при принятии решений. Проблемы неопределенности. Уровни неопределенности информации в ситуациях выбора альтернатив. Теория ожидаемой полезности как методологическая основа принятия решений в условиях неопределенности (теория Дж. фон Неймана и О. Моргенштерна). Методы и модели теории статистических решений, предлагающей правила обоснованного поведения в условиях неопределенности. Модели платежной матрицы. Критерий Байеса. Статистические решения и игры с природой. Субъективные критерии принятия решений в условиях неопределенности: критерий Вальда, критерий Сэвиджа, компромиссный критерий Гурвица.

Принятие решений в конфликтных ситуациях. Конфликтная ситуация в процессе принятия решения. Применение методов теории игр к моделированию конфликтных ситуаций. Основные характеристики конфликта. Определение игры как формализованного описания конфликта. Теория игр и ее основные положения: стратегии и правила, которыми должны руководствоваться участники конфликта; критерии, которым должны удовлетворять принимаемые решения; методы поиска наилучших решений. Основные понятия и термины теории игр: игра, ход игрока, платежная матрица, верхняя и нижняя цена игры, ситуация равновесия и др.

Тема 4. Разработка управленческих решений в системе государственного и муниципального управления. ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3; ПК-5.3; ПК-6.5; ПК-9.3.

Государство как субъект принятия решений. Многоуровневый характер принятия государственных решений. Информационно-аналитическое и технологическое обеспечение разработки государственных управленческих решений.

Правовые основы управления в системе государственного управления. Основные принципы принятия управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.

Виды и формы государственных решений. Целевые программы и технологии и их применение в системе государственного управления на федеральном и региональном уровнях.

Разработка, анализ, принятие и исполнение управленческих решений в системе государственного и муниципального управления. Основные требования к лицу, принимающему решения, в системе государственного и муниципального управления.

Методы разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления. Общественные обсуждения и анализ исполнения управленческих решений в системе государственного и муниципального управления. Согласование перспективных целевых программ на федеральном и региональном уровнях управления.

Проблемы реализации управленческих решений на федеральном и региональном уровнях в современной России. Проблемы реализации управленческих решений в системе муниципального управления.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.16 Разработка 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 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 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.01.16 Разработка 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. Основы теории разработки управленческих решений. Принятие решения в процессе управления. УК-2.1; УК-2.3; ПК-3.3; ПК-6.5

Темы для докладов:

1. Процесс управления как процесс принятия решений, как информационный процесс.
2. Наука и практика (искусство) принятия решений.

3. Управленческие решения и их особенности.
4. Основные факторы, влияющие на эффективность решений.
5. Значение научного анализа и новых информационных технологий в процессе принятия решений.
6. Эволюция понятия «управленческое решение» в теории менеджмента
7. Рациональность в управленческих решениях: от абсолютной к ограниченной
8. Факторы, влияющие на результативность управленческих решений
9. Эффективность и оптимальность: сравнительный анализ критериев качества решения
10. Информационное обеспечение как фундамент качественного управленческого решения

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) Группа решений, выделенная по признаку полноты и достоверности информации, располагаемой лицом, принимающим решение:
- 1) документированные и не документированные;
 - 2) долгосрочные и краткосрочные;
 - 3) детерминированные и вероятностные;
 - 4) однокритериальные и многокритериальные.

2) Управленческое решение – это:

- а) заключительный этап управленческой деятельности,
- б) промежуточный этап управленческой деятельности,
- в) общественный акт управленческой деятельности,
- г) согласованное решение субъекта и объекта управления

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) Назовите число этапов принятия управленческих решений:

- 1) 3-х и 6-ти этапные схемы Саймона;
- 2) 9-ми этапная циклическая модель принятия УР.

- 3) 8-ми этапная циклическая модель принятия УР;
- 4) Общая 12-этапная модель разработки и принятия УР;
- 5) Общая 16-этапная модель разработки и принятия УР.

4) Управленческие решения принимаются в условиях:

- 1) согласования интересов
- 2) определённости;
- 3) неопределённости;
- 4) рисков;
- 5) диагностики проблемной ситуации.

Установите соответствие между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: 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	ЛПР	А	Специалист в узкой области, привлекаемый для оценки отдельных аспектов проблемы или вариантов решения
2	Аналитик	Б	Лицо или группа лиц, имеющих собственные интересы в отношении решения, которые могут влиять на выбор путем давления или лоббирования
3	Консультант	В	Привлекаемый специалист, дающий рекомендации по методологии разработки решения или содержательным аспектам, но не обладающий правом окончательного выбора
4	Эксперт	Г	Лицо, обладающее правом окончательного выбора из множества альтернатив и несущее ответственность за последствия решения
5	Активная группа	Д	Специалист, разрабатывающий формальные модели, проводящий расчеты, подготавливающий варианты решений и обосновывающий их

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

1	Правовой аспект	А	Учет мотивов поведения, ценностей, установок и эмоционального состояния исполнителей для создания позитивного настроения на выполнение решения
2	Организационный аспект	Б	Соответствие решения нормам законодательства, уставу организации, соблюдение прав сотрудников и компетенции ЛПР
3	Психологический аспект	В	Обеспечение четкого распределения

	кий аспект		обязанностей, прав и ответственности при выполнении решения, координация действий исполнителей
4	Социальный аспект	Г	Качество и полнота используемой информации, методы ее сбора, обработки и анализа, необходимые для обоснования решения
5	Информационный аспект	Д	Влияние решения на коллектив, общество, учет интересов различных социальных групп и последствий для социальной сферы

Тема 2. Организационные основы подготовки управленческих решений. Методы разработки управленческих решений. УК-2.1; УК-2.3; ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-3.3; ПК-5.3; ПК-6.5;

Вопросы для опроса:

1. Выбор и анализ альтернатив в процессе принятия решений
2. Роль информационных технологий в процессе разработки и принятия управленческих решений
3. Основные направления в теории принятия решений
4. Математические методы и модели принятия решений.
5. Нормативная теория принятия решений,
6. Дескриптивные методы и модели принятия решений.
7. Групповые (коллективные) решения.
8. Понятие рациональности и рационального решения. Виды и типы рациональности (классификация Т. Саати).
9. Информация и знания в процессе принятия решений.
10. Понятие состояния внешней среды.

Тестовое задание:

1) *Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.*

Внимательно прочитайте оба списка:

- список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.;
- список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.

Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

Записать попарно буквы и цифры вариантов ответа в таблицу (например, 1/А или 4/Б).

1	2	3	4	5	6

1	Информационна	А	Представляет собой совокупность процессов сбора,
---	---------------	---	--

	я технология		систематизации, обработки, хранения и выдачи информации, необходимой для обеспечения управленческой деятельности и технологических процессов.
2	Анализ при разработке, принятии реализации управленческих решений	Б	Совокупность формализованных операций и процедур по сбору, систематизации, хранению, обработке, анализу и передаче данных с использованием средств вычислительной техники.
3	Информационная система	В	Структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель («вершина»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви»).
4	Дерево целей	Г	Совокупность содержащейся в базах данных информации, обеспечивающая её обработку с помощью информационных технологий и специализированных технических средств.
5	Экономическая эффективность	Д	Внутренняя упорядоченность действий, согласованное взаимодействие всех участников процесса для достижения поставленной цели.
6	Организация	Е	Показатель отношения полученного результата к затратам, обусловившим этот результат и положительность ресурсного баланса, то есть обеспечение необходимыми ресурсами экономическую систему.

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.

2) Управленческие решения, определяемые типу методов их подготовки и принятия:

- 1) стратегические и тактические;
- 2) глобальные и локальные;
- 3) формализованные и неформализованные;
- 4) критические и не критические.

3) Уточните определение понятия «информация», представленное в Федеральном законе от 27.06.2006г. № 149-ФЗ: «Информация – сведения (сообщения, данные)»

- 1) зависящие от формы их представления и кодирования;
- 2) независимо от формы их представления;
- 3) характеризующие источник;

4) содержание смысл, понятный их получателю.

4) Кто разработал концепцию Х-неэффективности?

- а) Г. Саймон
- б) Х. Лейбенштейн
- в) П.-Л. Рейно
- г) Т. Саати

5) Какое требование к информации означает, что ее должно быть достаточно для принятия обоснованного решения?

- а) Достоверность
- б) Своевременность
- в) Полнота (достаточность)
- г) Релевантность

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности.

б) Определите последовательность шагов при принятии решений:

- а) определение проблемы;
- б) идентификация альтернативных решений;
- в) формирование цели и задачи;
- г) сопоставление альтернативных решений с поставленными целями;
- д) выбор одного из решений.

Тема 3. Принятие и исполнение управленческих решений в условиях риска и неопределенности. УК-2.1; УК-2.3; ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-3.3; ПК-5.3; ПК-6.5.

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) Какие типы управленческих решений наиболее характерны для слабо структурированных проблем?

- 1) рациональные и удовлетворительные решения,
- 2) оптимальные решения, эффективные решения,

- 3) интуитивные решения и решения, основанные на суждениях.
- 2) Метод экспертного оценивания, позволяющий выявить различные позиции (точки зрения) экспертов:
 - 1) метод ранжирования
 - 2) метод парных сравнений
 - 3) метод Дельфи
 - 4) метод вероятностного оценивания по Дж. фон Нейману – О. Моргенштерну
- 3) Принятие решений в условиях риска основано:
 - 1) на субъективных оценках (критериях)
 - 2) статистических оценках
 - 3) качественном анализе ситуации
 - 4) статистически усредненных оценках
- 4) Группы управленческих решений, определяемые по продолжительности прогнозируемых последствий:
 - 1) традиционные и нетрадиционные;
 - 2) корректируемые и некорректируемые;
 - 3) глобальные и локальные;
 - 4) индивидуальные и коллегиальные.

Установите соответствие между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

5) Установите соответствие между критерием принятия решений в условиях неопределенности и правилом выбора оптимальной альтернативы

1	Критерий Вальда	А	Выбирается стратегия, максимизирующая средний ожидаемый результат с учетом вероятностей состояний среды
2	Критерий Сэвиджа	Б	Выбирается стратегия с максимальным значением среди максимальных результатов (ориентация на наилучший исход)
3	Критерий Гурвица	В	Выбирается стратегия, максимизирующая минимальный результат (ориентация на гарантированный результат, крайний пессимизм)
4	Критерий Байеса	Г	Выбирается стратегия, минимизирующая максимальное «сожаление» (разницу между полученным результатом и наилучшим возможным при данном состоянии среды)
5	Критерий максимакса	Д	Выбирается стратегия на основе взвешенного показателя, учитывающего как

			оптимистический, так и пессимистический исходы с использованием коэффициента оптимизма
--	--	--	--

б) Установите соответствие между понятием, характеризующим условия принятия решений, и его определением

1	Риск	А	Ситуация, при которой известны возможные исходы, но невозможно оценить вероятности их наступления или сами вероятности неизвестны
2	Неопределенность	Б	Ситуация, при которой лицу, принимающему решение, известны как возможные исходы, так и вероятности (объективные или субъективные) их наступления
3	Функция ценности (в теории перспектив)	В	Осознаваемая возможность опасности, вероятность наступления неблагоприятного события или отклонения от ожидаемого результата
4	Опасность	Г	Психологическая функция, отражающая субъективное восприятие выигрышей и потерь относительно точки отсчета, имеющая S-образную форму
5	Угроза	Д	Объективно существующая возможность негативного воздействия на систему, которая при определенных условиях может привести к ущербу

Тема 4. Разработка управленческих решений в системе государственного и муниципального управления. ПК-2.1; ПК-2.2; ПК-3.1; ПК-3.2; ПК-3.3; ПК-5.3; ПК-6.5; ПК-9.3.

Тестовые задания:

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) Назовите уровни управления в системе государственного управления:

- а) федеральный,
- б) региональный,
- в) уровень Общественной палаты РФ,
- г) муниципальный.

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. Что относится к формам участия населения в осуществлении местного самоуправления?

- а) Только выборы
- б) Публичные слушания, общественные обсуждения, опросы, инициативные проекты
- в) Митинги и демонстрации без ограничений
- г) Сбор подписей под любыми петициями

2. Какой эффект описывает ситуацию, когда люди требуют значительно большую компенсацию за отказ от объекта, чем готовы заплатить за его приобретение?

- а) Эффект владения (endowment effect)
- б) Эффект толпы
- в) Эффект масштаба
- г) Эффект замещения

3. Что такое «сожаление» в критерии Сэвиджа?

- а) Чувство вины ЛПП
- б) Разница между наилучшим возможным результатом при данном состоянии среды и фактическим результатом
- в) Потерянная прибыль
- г) Штраф за неправильное решение

4. Юридическое свойство управленческого решения – это:

- а) целенаправленность;
- б) плановость;
- с) легитимность;
- д) коллегияльность.

5. В чем состоит основная задача этапа организации исполнения государственного решения?

- а) В сборе информации о проблеме
- б) В доведении решения до конкретных исполнителей, выделении ресурсов и координации действий
- в) В подписании документа
- г) В оценке эффективности после завершения реализации

6) Информационная технология – это

- а) Совокупность технических средств;
- б) Совокупность программных средств.
- в) Совокупность организационных средств.
- г) Множество информационных ресурсов.
- д) Совокупность операций и процедур по сбору, систематизации, обработке, анализу, хранению и передаче данных с использованием алгоритмов и средств автоматизации.

Установите соответствие между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

1) Установите соответствие между классификационным признаком управленческих решений и соответствующими видами решений

1	По субъекту принятия	А	Стратегические, тактические, оперативные
2	По времени действия	Б	Индивидуальные, коллегиальные (групповые), корпоративные
3	По степени определенности информации	В	Уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные
4	По характеру разработки и реализации	Г	Решения в условиях определенности, риска и неопределенности
5	По числу критериев	Д	Однокритериальные и многокритериальные

2) Установите соответствие между принципом принятия государственных решений и его содержанием.

1	Принцип законности	А	Учет взаимосвязей с другими решениями и сферами, обеспечение комплексного подхода к решению проблем
2	Принцип subsidiarity	Б	Информирование общества о принимаемых решениях, открытость обсуждения социально значимых вопросов
3	Принцип гласности	В	Общественно значимые функции должны выполняться на уровне, максимально приближенном к гражданам; решения принимаются на том уровне, где они могут быть наиболее эффективно реализованы
4	Принцип системности	Г	Решения принимаются на основе и во исполнение закона, в пределах установленной компетенции, с соблюдением прав и свобод граждан
5	Принцип обратной	Д	Постоянное взаимодействие субъектов

	связи		управления с объектами руководства, периодическое внесение поправок в решения в зависимости от успеха или неудачи их реализации
--	-------	--	---

3) Установите соответствие между понятием, характеризующим государственные решения, и его определением

1	Государственное управленческое решение	А	Совокупность содержащейся в базах данных информации, обеспечивающая ее обработку с помощью информационных технологий и специализированных технических средств для нужд государственного управления
2	Многоуровневый характер принятия решений	Б	Осознанно сделанный субъектом государственного управления выбор целенаправленного воздействия, основанный на публичных интересах, выраженный в официальной форме и обязательный для исполнения на соответствующей территории
3	Информационно-аналитическое обеспечение	В	Распределение полномочий по принятию решений между федеральным, региональным и муниципальным уровнями власти при сохранении единства системы публичного управления
4	Целевая программа	Г	Система мероприятий (взаимоувязанных по задачам, срокам осуществления и ресурсам) и инструментов государственной политики, обеспечивающих достижение приоритетных целей социально-экономического развития
5	Правовые основы управления	Д	Совокупность нормативных правовых актов, определяющих компетенцию органов власти, процедуры разработки и принятия решений, а также ответственность за их исполнение

Кейсы:

1. Петров А.В. – руководитель крупного отдела одного из департаментов министерства промышленности и торговли РФ Петров А.В. – управленец предпенсионного возраста, с большим опытом практической работы, но не обладающий высокими современными профессиональными компетенциями. Игнатов В.Б. – заместитель руководителя этого отдела (возраст - 45 лет). Игнатов В.Б. имеет меньший опыт практической работы, но, в отличие от Петрова А.В., обладает высоким уровнем профессионального образования и компетенций. В течение года планируется проведение аттестации работников анализируемого департамента этого министерства. Результаты аттестации работников существенно определяются их характеристикой. Характеристику Игнатова В.Б. и др. необходимые для аттестации документы в обязательном порядке согласует Петров А.В.

Какие кадровые решения должно принять руководство департамента министерства промышленности и торговли РФ. Какие организационно-

управленческие решения Вы можете предложить, если по результатам аттестации будет принято решение назначить на должность руководителя отдела Игнатова В.Б.? Можно ли и в каком качестве использовать в последующей работе Петрова А.В.?

2. Низкое качество государственного и муниципального управления в Российской Федерации признается как гражданами, руководством страны и экспертным сообществом, так и некоторыми международными организациями одной из ключевых причин многих современных российских проблем в экономике, в сфере обеспечения уровня и качества жизни, безопасности россиян. В XXI в. в России было предпринято немало попыток повысить качество государственного управления в ходе административной и бюджетной реформ, реформирования государственной службы, местного самоуправления, разграничения полномочий между Российской Федерацией и ее субъектами, путем разработки комплекса мер по борьбе с коррупцией, принятия законодательных актов, закрепляющих новые инструменты, механизмы, процедуры и технологии государственного управления или устанавливающих необходимость их разработки, принятия и внедрения, а также требования к ним. Повышение качества государственного и муниципального управления, его результативности и эффективности остается одной из главных задач, стоящих перед Российским государством.

Определите насколько качество государственного управления зависит от его правового регулирования? Насколько качество государственного и муниципального управления зависит от системности из организации и регулирования? Каковы ваши конкретные предложения по совершенствованию правового регулирования государственного и муниципального управления? Предложите и обоснуйте предложения по повышению качества государственного и муниципального управления и его результативности.

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	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

аппаратом; умение приводить аргументы.		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 Кейсы:

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. Сущность понятия «управленческое решение».
2. Основные элементы теории принятия решений: решение, принятие решений, процесс принятия решений.
3. Основные требования, которым должно удовлетворять качественное управленческое решение
4. Основные аспекты управленческого решения (правовой, организационный, психологический, социальный, интеллектуальный, информационный).
5. Подготовка и принятие решений как важнейший элемент управленческой деятельности
6. Обобщенная модель принятия решений (ситуацию выбора), ее основные элементы
7. Участники процесса принятия решений
8. Элементы ситуации выбора и их влияние на ожидаемый результат решения
9. Классификация управленческих решений по различным признакам (по субъекту, времени действия, степени определенности и др.)
10. Основные факторы (объективные и субъективные), влияющие на результативность принимаемых решений.
11. Понятие эффективности управленческого решения, критерии ее оценки
12. Сходство и различие между понятиями «оптимальность» и «эффективность» управленческого решения
13. Основные этапы процесса решения проблем (постановка проблемы, поиск решения, реализация решения).
14. Стратегии поиска решений (адаптивная, рациональная, творческая) используются в процессе решения проблем
15. Нормативная теория принятия решений, ее основные положения
16. Deskриптивная теория принятия решений, ее отличие от нормативной
17. Преимущества и недостатки групповых (коллективных) решений
18. Проблема многокритериальности при оценке альтернатив

19. Оценочная шкала. Основные типы шкал
20. Понятие рациональности в управленческих решениях. Типы рациональности по Т. Саати?
21. Теория ограниченной рациональности Г. Саймона
22. Концепция переменной рациональности Х. Лейбенштейна (концепция Х-неэффективности).
23. Основные требования к информации, необходимой для эффективного управления, «необходимая и достаточная информация»
24. Понятие «риск» в контексте управленческих решений. Как соотносятся понятия «риск», «опасность» и «угроза». Типы рисков.
25. Теория проспектов (перспектив) Д. Канемана и А. Тверски?
26. Функция ценности в теории проспектов, ее асимметричный характер
27. Теория ожидаемой полезности Дж. фон Неймана и О. Моргенштерна как методологической основы принятия решений.
28. Критерий Байеса.
29. «Игры с природой»
30. Субъективные критерии принятия решений в условиях неопределенности: критерий Вальда, критерий Сэвиджа, компромиссный критерий Гурвица.
31. Основные понятия теории игр
32. Специфика государства как субъекта принятия управленческих решений
33. Многоуровневый характер принятия государственных решений? Охарактеризуйте уровни.
34. Информационно-аналитическое и технологическое обеспечение разработки государственных решений
35. Основные принципы принятия управленческих решений в системе государственного и муниципального управления
36. Виды и формы государственных решений
37. Целевые программ
38. Требования предъявляются к лицу, принимающему решения, в системе государственного и муниципального управления

Варианты ситуационной задачи (кейса)

Задача 1.

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?

Задача 2.

Проанализируйте основные характеристики государственного решения, принятого в Российской Федерации на конкретном примере (на примере конкретного Федерального закона, Указа Президента РФ, Постановления Правительства РФ и т.д.).

При анализе данного решения необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Цель, которую преследует данное управленческое решение.
2. Задача, которую оно решает (или не решает).
3. Обоснованность данного решения.
4. Причины принятия данного управленческого решения.
5. Результативность управленческого решения.

Задача 3.

Какие Вы примете решения как менеджер фирмы, если: а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке; б) цены на продукцию фирмы резко снизились; в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции? (Решения принимать по каждому пункту.)

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 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-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	1) Что из перечисленного является обязательным требованием к управленческому решению? а) Глобальная новизна и отсутствие аналогов б) Полное согласие всех сотрудников компании с) Обоснованность и наличие четкой цели д) Увеличение прибыли в кратчайшие сроки 2) Правильный ответ: с) Обоснованность и наличие четкой цели Кто является автором теории ограниченной рациональности? а) Т. Саати б) Х. Лейбенштейн в) Г. Саймон г) П. Друкер Правильный ответ: в) Г. Саймон																								
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).	1. <table><tr><td>1</td><td>Альтернатива</td><td>А</td><td>Возможный вариант решения проблемы</td></tr><tr><td>2</td><td>Эффективность</td><td>Б</td><td>Показатель отношения полученного результата к затратам</td></tr><tr><td>3</td><td>Оптимальность</td><td>В</td><td>Наилучшее решение при заданных ограничениях</td></tr></table> Правильный ответ: 1.А, 2.Б, 3.В 2. <table><tr><td>1</td><td>Управленческие решения</td><td>А</td><td>Лицо или группа лиц, обладающих правом окончательного выбора</td></tr><tr><td>2</td><td>ЛПР</td><td>Б</td><td>Совокупность условий и факторов, влияющих на результат, но не контролируемых ЛПР</td></tr><tr><td>3</td><td>Внешняя среда</td><td>В</td><td>Творческий акт субъекта управления, определяющий программу действий</td></tr></table> Правильный ответ: 1.В, 2.А, 3.Б	1	Альтернатива	А	Возможный вариант решения проблемы	2	Эффективность	Б	Показатель отношения полученного результата к затратам	3	Оптимальность	В	Наилучшее решение при заданных ограничениях	1	Управленческие решения	А	Лицо или группа лиц, обладающих правом окончательного выбора	2	ЛПР	Б	Совокупность условий и факторов, влияющих на результат, но не контролируемых ЛПР	3	Внешняя среда	В	Творческий акт субъекта управления, определяющий программу действий
1	Альтернатива	А	Возможный вариант решения проблемы																							
2	Эффективность	Б	Показатель отношения полученного результата к затратам																							
3	Оптимальность	В	Наилучшее решение при заданных ограничениях																							
1	Управленческие решения	А	Лицо или группа лиц, обладающих правом окончательного выбора																							
2	ЛПР	Б	Совокупность условий и факторов, влияющих на результат, но не контролируемых ЛПР																							
3	Внешняя среда	В	Творческий акт субъекта управления, определяющий программу действий																							
Задание закрытого типа с	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1. Какие методы относятся к математическим методам принятия решений? а) Метод Дельфи																								

выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	б) Линейное программирование в) Теория игр г) Мозговой штурм Правильные ответы: б, в 10. Подход к управлению рисками предполагает: а) определение типов рисков, с которыми сталкивается организация; б) анализ и оценку потенциального влияния идентифицированных рисков; в) непосредственно управление рисками; г) уклонение от риска. Правильные ответы: а, б, в
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается 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).	1. 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 3. Расположите в правильном порядке этапы организации и проведения экспертизы при разработке управленческого решения (метод Дельфи). а) обработка результатов первого тура и предоставление экспертам статистической обратной связи б) формирование рабочей группы и отбор экспертов в) проведение нескольких итераций (туров) с уточнением мнений до достижения консенсуса г) проведение первого тура анонимного анкетирования д) анализ итоговых результатов и подготовка сводного заключения для ЛПР Правильный ответ: б, г, а, в, 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 обоснования).	Содержание задания 1. По степени определенности информации, на основе которой принимается решение, выделяют: а) инициативные решения и решения по предписанию б) решения в условиях определенности, риска и неопределенности в) функциональные и ситуационные решения г) одноцелевые и многоцелевые решения 2. В чем заключается ключевое отличие эффективности управленческого решения от его оптимальности? а) Эффективность учитывает не только результат, но и ресурсы в долгосрочной перспективе, а оптимальность — математически наилучший вариант при жестких ограничениях б) Оптимальность всегда достигается	Правильный ответ б) решения в условиях определенности, риска и неопределенности а) Эффективность учитывает не только результат, но и ресурсы в долгосрочной перспективе, а оптимальность — математически наилучший	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
---	---	--	---	---

		в условиях неопределенности, а эффективность — в условиях определенности в) Эффективность измеряется только в денежном выражении, а оптимальность — в натуральных показателях г) Эти понятия являются полными синонимами в теории менеджмента	вариант при жестких ограничениях	
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 понятия «управленческое решение». 2. Опишите обобщенную модель принятия решения (ситуацию выбора). Перечислите ее основные элементы и дайте им краткую характеристику.		

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 ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
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. 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>

3. 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>
4. 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>
5. Моделирование управленческих решений в сфере экономики в условиях неопределенности : монография / И. И. Белолипецв, 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>
6. 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>
7. 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>
8. 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.
9. 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>
10. Шифрин, Б. М. Основы теории принятия решений : учебное пособие / Б. М. Шифрин, М. Б. Шифрин. - Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2024. - 148 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.- EastViewInformationServices, 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>

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