

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 15.10.2025 00:18:36
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС

Кафедра государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДЕНО

Директор СЗИУ РАНХиГС
Хлутков А.Д.
Электронная подпись

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ
Цифровая трансформация в публичном управлении
(направленность (профиль))

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного(онлайн)курса

Б1.В.ДВ.06.01 **Системное мышление в условиях неопределенности**
(код и наименование РПД)

38.04.04 Государственное и муниципальное управление

заочная
форма обучения

Год набора - 2025

Санкт-Петербург, 2023 г

Автор–составитель:

Кандидат политических наук,
доцент кафедры государственного и муниципального управления
Дзгоева Д.Т.

Заведующий кафедрой

государственного и муниципального управления,
доктор экономических наук, профессор
Хлутков А.Д.

Б1.В.ДВ.06.01 «Системное мышление в условиях неопределенности» одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления.
Протокол от № 9 от 23 ноября 2023 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	6
3. Содержание и структура дисциплины	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	9
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине	12
6. Методические материалы для освоения дисциплины	18
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"	21
7.1. Основная литература.....	21
7.2. Дополнительная литература.....	21
7.3. Нормативные правовые документы.....	22
7.4. Интернет-ресурсы.....	22
7.5. Иные источники.....	22
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	23

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.06.01 «Системное мышление в условиях неопределенности» обеспечивает овладение следующими компетенциям:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1	Способен анализировать проблемную ситуацию на основе системного подхода
ПКс-1	Способен участвовать в осуществлении стратегического управления в интересах общества и государства, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий их достижения, организацию работы для получения максимально возможных результатов, организацию взаимодействия с внешней средой (другими государственными и муниципальными органами, организациями, гражданами) в данной деятельности	ПКс-1.1	Способен разрабатывать и осуществлять стратегию управления в интересах общества и государства

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.ДВ.06.01 «Системное мышление в условиях неопределенности» у выпускника должны быть сформированы

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Управлять цифровой трансформацией организации, региона, страны	УК-1.1	На уровне знаний: – основы системного подхода, системного мышления. – На уровне умений: –использовать разнообразные методы и средства системного мышления в управленческом процессе На уровне навыков: -определение оптимальной стратегии поведения в управленческом процессе на основе системного подхода.
	ПКс-1.1	На уровне знаний: - методология и принципы выработки управленческих решений в условиях неопределенности. На уровне умений: - разрабатывать и реализовывать управленческие решения в условиях неопределенности; На уровне навыков: - осуществлять анализ и оценку результатов принятых решений на основе системного подхода

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы, 108 академических часов, 81 астрономический час.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ)

Объем дисциплины и виды учебной работы для заочной формы обучения

Вид работы	Трудоемкость (в академ.часах)	Трудоемкость (в астроном.часах)
Общая трудоемкость	108	81
Контактная работа с преподавателем	14	10,5
Лекции	4	3
Практические занятия	8	6
Лабораторные занятия		
Консультация	2	1,5
Самостоятельная работа	90	67,5
Контроль	4	3
Формы текущего контроля	устный опрос, доклад-презентация (дис), тестирование	
Форма промежуточной аттестации	зачет с оценкой	

***При реализации дисциплины с использованием ДОТ преподаватель самостоятельно адаптирует форму текущего контроля, указанного в таблице, к системе дистанционного обучения (п.3, п.4.1.1, п.4.2).**

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина **Б1.В.ДВ.06.01 «Системное мышление в условиях неопределенности»** относится к блоку вариативной части учебного плана по направлению подготовки магистров 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность (профиль) " Цифровая трансформация в публичном управлении " и изучается студентами в 1 семестре (заочная форма обучения).

Дисциплина реализуется одновременно с:

- Б1.О.02 Теория и механизмы современного государственного управления
- Б1.О.08 Деловые коммуникации в профессиональной сфере
- Б1.В.01 Развитие информационного общества: цифровая экономика

Дисциплина базируется на знаниях

- Б1.О.08 Деловые коммуникации в профессиональной сфере
- Б1.О.04 Правовое обеспечение государственного и муниципального управления

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является зачет с оценкой

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства, и том числе на портале: <https://lm-s.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

3. Содержание и структура дисциплины

3. 1. Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР		
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР			
	Заочная форма обучения								
Тема 1.	Понятие системного мышления. Системное мышление как ключевая компетенция управленца.	27	1		1		20	УО/Д-П(дис)	
Тема 2.	Теория систем и основы системного анализа.	27	1		3		25	УО/Д-П(дис)	
Тема 3.	Субъект в процессе управления в условиях неопределенности.	27	1		2		20	УО/Д-П(дис)	
Тема 4.	Принятие управленческих решений в условиях неопределенности	27	1		2		25	УО/Д-П(дис),Т	
	Консультация	2							
	Промежуточная аттестация	4						Зачет с оценкой	
	ВСЕГО	108	4		8	2	90		
	ВСЕГО в астроном.часах	81	3		6	1,5	67,5		

Используемые сокращения: УО – устный опрос, Д-П (дис) – доклад-презентация

(дискуссия), Т – тестирование.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Понятие системного мышления. Системное мышление как ключевая компетенция управленца.

Специфика работы с информацией в современном мире. Понятие системного мышления. Системное мышление как альтернатива аналитическому мышлению. Системное мышление как ключевая компетенция управленца. Установки и навыки системного мышления. Принципы и уровни системного мышления. Цели применения системного мышления. Инструменты системного мышления.

Тема 2. Теория систем и основы системного анализа.

Возникновение системных свойств. Простые и сложные системы. 7. Понятие системы и виды взаимосвязей. Характеристики систем. Кибернетика как наука, занимающаяся изучением систем любой природы, способных воспринимать, хранить, перерабатывать информацию и использовать ее для управления. Кибернетическое направление развития системных исследований.

Понятие системного анализа и системного подхода в управлении. Принципы кибернетического подхода. Модели системного анализа.

Процесс исследования сложной системы или проблемной ситуации и его основные этапы. Организация процесса исследования (постановка задачи исследования). Информационный аспект процесса исследования систем. Аналитический этап и экспериментирование в процессе исследования сложных систем и проблем. Рекомендации, выводы и принятие решения в процессе исследования. Познавательный аспект процесса исследования. Процесс исследования как рекомендательный процесс.

Тема 3. Субъект в процессе управления в условиях неопределенности.

Особенности поведения субъекта в процессе исследования систем. Творческий характер исследований. Способность к мышлению как основа творческой деятельности человека. Выработка идей как необходимое условие творческой деятельности. Метод коллективной генерации идей (метод «мозгового штурма»).

Исследование поведения субъекта, природы его предпочтений, реального когнитивного процесса сбора информации и принятия решений. Исследование возможности расхождения выбранного субъектом варианта поведения и системы его предпочтений, а также способов обучения людей на собственных ошибках. Исследование предпочтений субъекта и вопросов, связанных с предпочтениями: их происхождения, зависимости от контекста и ограничений. Адаптация субъективных предпочтений к изменившимся условиям. Нерациональность поведения человека при решении сложных задач и проблем: ошибки, противоречия, упрощения.

Знания человека и умение пользоваться приобретенными знаниями. Интеллектуальные функции субъекта (способность планировать свою деятельность, способность работать с информацией и обучаться, умение прогнозировать развитие

событий, адаптироваться к изменениям внешней среды и способность принимать решения). Факторы, определяющие способность человека принимать решения в условиях неопределенности.

Тема 4. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности.

Структура и содержание процесса принятия решений. Этапы решения проблем. Системность в разработке и принятии управленческих решений. Модели и методы принятия решения. Способы принятия решения. Прогнозирование последствий и оценка выработанных решений. Метод сценариев и его использование для оценки наиболее вероятного хода развития событий и возможных последствий принимаемых решений.

Применение системного мышления в анализе рабочих ситуаций и определении причин сложившейся ситуации. Применение системного мышления при прогнозировании и принятии решений. Применение системного мышления в принятии решений в стандартных ситуациях. Способы решения нетривиальных задач и выхода за рамки системы. Факторы, влияющие на принятие решения в ситуации неопределенности. Управление принятием решения в условиях неопределенности.

4.Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ДВ.06.01 «Системное мышление в условиях неопределенности» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<i>Наименование темы</i>		<i>Методы текущего контроля</i>
заочная форма обучения		
Тема 1. Понятие системного мышления. Системное мышление как ключевая компетенция управленца.		УО/Д-П(дис)
Тема 2. Теория систем и основы системного анализа.		УО/Д-П(дис)
Тема 3. Субъект в процессе управления в условиях неопределенности.		УО/Д-П(дис)
Тема 4. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности.		УО/Д-П(дис),Т

4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые вопросы для устного опроса

Изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):

1. В чем своеобразие системного мышления при решении сложных проблем?
2. Какие правила мышления позволяют согласовать системность мышления с системностью окружающего мира? Когда возникает необходимость такого согласования?
3. Каковы основные события в развитии системных представлений в течение последних 150 лет?
4. Дайте определение системного мышления.
5. В чем отличия понятий «принятие решений» и «решение проблем»?
6. Какие факторы определяют способность человека принимать решения в условиях неопределенности?
7. В чем проявляется неопределенность постановки проблем?
8. Чем вызвана необходимость творческого подхода к решению сложных проблем?
9. Какие черты личности в наибольшей степени влияют на принятие обоснованных решений?
10. Какая связь между общими способностями субъекта и его интеллектом.
11. Какие свойства присущи сложным системам?
12. В чем специфика процесса самоорганизации?
13. Каковы основные положения методологии «мягкого» системного анализа?

Типовые темы докладов-презентаций

(Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты)

Соберите информацию по предложенной теме, систематизируйте ее, сделайте выводы и предложите использование

1. История развития системных представлений
2. Классификация систем
3. Методики системного анализа
4. Модели в системном анализе
5. Количественные и качественные методы описания систем
6. Анализ основных определений понятия “система”.
7. Категориальный аппарат системного подхода и его развитие
8. Системность в разработке и принятии управленческих решений

Типовые задания для теста

Выберете один правильный ответ

1. Какие подзадачи относятся к задаче синтеза:
 - a. разработка модели системы
 - b. формирование требований к системе
 - c. оценивание системы
 - d. выделение системы из среды
2. Основоположителем общей теории систем является
 - a. Н. Виннер
 - b. Л. фон Берталанфи

- c. У. Эшби
 - d. С. Оптнер
3. Системное мышление стало основополагающим в:
- a. XVIII в.
 - b. XIX в.
 - c. середине XX в.
 - d. Начале XX в.
4. Какая закономерность проявляется в системе в появлении у неё новых свойств, отсутствующих у элементов
- a. интегративность;
 - b. аддитивность;
 - c. целостность;
 - d. обособленность.
5. В качестве «рабочего» определения понятия «система» в теории систем понимают:
- a. множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определенную целостность, единство
 - b. множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом
 - c. множество элементов и подсистем
6. Под элементом понимается:
- a. Простейшая неделимая часть системы
 - b. Часть системы с некоторыми связями и отношениями
 - c. Объект, обеспечивающий возникновение и сохранение структуры и целостности системы
7. Одной из характеристик функционирования системы, определяющейся как способность системы возвращаться в состояние равновесия после того, как она была выведена из этого состояния под влиянием возмущающих воздействий, является
- a. равновесие;
 - b. устойчивость;
 - c. развитие;
 - d. самоорганизация.
8. Множество существенных свойств, которыми система обладает в данный момент времени
- a. развитие
 - b. равновесие
 - c. поведение
 - d. состояние
9. Открытая система характеризуется:
- a. Способностью обмениваться ресурсами с внешней средой
 - b. Отсутствием взаимодействия с внешней средой;

с. Наличием входа, и отсутствием выхода

10. Какие подзадачи относятся к задаче декомпозиции:

- а. описание воздействующих факторов
- б. формирование требований к системе
- с. оценивание системы
- д. выделение системы из среды

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Зачет с оценкой проводится в форме устного ответа 2 вопроса, содержащихся в билете.

Зачет с оценкой проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса, утвержденным в соответствии с установленным в СЗИУ порядком. Продолжительность зачета с оценкой для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Зачет с оценкой не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа. Зачет с оценкой проводится в аудитории, в которую запускаются одновременно не более 5 человек. Время на подготовку ответов по билету каждому обучающемуся отводится 45 минут. При явке на зачет с оценкой обучающийся должен иметь при себе зачетную книжку. Во время зачета обучающиеся по решению преподавателя могут пользоваться учебной программой дисциплины и справочной литературой.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа 2 вопроса, содержащихся в билете
2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа 2 вопроса, содержащихся в билете
3. Тестирование в СДО с прокторингом.

При проведении промежуточной аттестации в СДО

Промежуточная аттестация проводится в период сессии в соответствии с текущим графиком учебного процесса и расписанием, утвержденными в соответствии с установленным в СЗИУ порядком.

Чтобы пройти промежуточную аттестацию с прокторингом, студенту нужно:

- за 15 минут до начала промежуточной аттестации включить компьютер, чтобы зарегистрироваться в системе,
- проверить оборудование и убедиться, что связь с удаленным портом установлена.
- включить видеотрансляцию и разрешить системе вести запись с экрана
- пройти верификацию личности, показав документы на веб-камеру (паспорт и зачетную книжку студента), при этом должно быть достаточное освещение.
- при необходимости показать рабочий стол и комнату.

- После регистрации всех присутствующих проктор открывает проведение промежуточной аттестации.
- Во время промежуточной аттестации можно пользоваться рукописными конспектами с лекциями.
- При этом запрещено:
- ходить по вкладкам в браузере
- сидеть в наушниках
- пользоваться подсказками 3-х лиц и шпаргалками
- звонить по телефону и уходить без предупреждения

При любом нарушении проверяющий пишет замечание. А если грубых нарушений было несколько или студент не реагирует на предупреждения — проктор может прервать промежуточную аттестацию досрочно или прекратить проведение аттестации для нарушителя.

Продолжительность промежуточной аттестации для каждого студента не может превышать четырех академических часов. Экзамен не может начинаться ранее 9.00 часов и заканчиваться позднее 21.00 часа.

На выполнение заданий отводится максимально 30 минут.

Отлучаться в процессе выполнения заданий можно не более, чем на 2-3 минуты, заранее предупредив проктора.

В случае невыхода студента на связь в течение более чем 15 минут с начала проведения контрольного мероприятия он считается неявившимся, за исключением случаев, признанных руководителем структурного подразделения уважительными (в данном случае студенту предоставляется право пройти испытание в другой день в рамках срока, установленного преподавателем до окончания текущей промежуточной аттестации). Студент должен представить в структурное подразделение документ, подтверждающий уважительную причину невыхода его на связь в день проведения испытания по расписанию (болезнь, стихийное бедствие, отсутствие электричества и иные случаи, признанные руководителем структурного подразделения уважительными).

В случае сбоев в работе оборудования или канала связи (основного и альтернативного) на протяжении более 15 минут со стороны преподавателя, либо со стороны студента, преподаватель оставляет за собой право отменить проведение испытания, о чем преподавателем составляется акт. Данное обстоятельство считается уважительной причиной несвоевременной сдачи контрольных мероприятий. Студентам предоставляется возможность пройти испытания в другой день до окончания текущей промежуточной аттестации. О дате и времени проведения мероприятия, сообщается отдельно через СЭО Института.

При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме устного или письменного ответа.

На подготовку студентам выделяется время в соответствии с объявленным в начале промежуточной аттестации регламентом. Во время подготовки все студенты должны находиться в поле включенных камер их ноутбуков, компьютеров или смартфонов. Для визуального контроля за ходом подготовки допустимо привлекать других преподавателей кафедры, работников деканата или проводить промежуточную аттестацию по подгруппам, численностью не более 9 человек.

По окончании времени, отведенного на подготовку:

- в случае проведения промежуточной аттестации в устной форме студенты начинают отвечать с соблюдением установленной преподавателем очередности и отвечают на дополнительные вопросы; оценка объявляется по завершении ответов на дополнительные вопросы;

- в случае проведения промежуточной аттестации в письменной форме письменная работа набирается студентами на компьютере в текстовом редакторе или записывается от руки; по завершении студенты сохраняют работу в электронном формате, указывая в наименовании файла свою фамилию; файл размещается в Moodle или в чате видеоконференции; При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – оценка сообщается экзаменуемому по завершению ответа. При проведении промежуточной аттестации в ДОТ в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса) – в течение 24 часов преподаватель проверяет работы, выставляет оценки и доводит информацию до студентов.

При проведении промежуточной аттестации в СДО в форме тестирования

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступить к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать либо один, либо несколько верных ответов, соответствующих представленному заданию. На выполнение теста отводится не более 30 минут. После выполнения теста происходит автоматическая оценка выполнения. Результат отображается в личном кабинете обучающегося.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный / ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-1.1	Анализирует проблемную ситуацию на основе системного подхода	Способен провести анализ проблемной ситуации на основе системного подхода
ПКс-1.1	Разрабатывает и осуществляет стратегию управления в интересах общества и государства	Способен разработать и осуществить стратегию управления в интересах общества и государства

Типовые материалы промежуточной аттестации

Типовые вопросы для зачета с оценкой

Изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):

1. Понятие системного мышления.
2. Взаимосвязи окружающих предметов, событий и явлений
3. Системное мышление – как основа для анализа данных, анализа событий, принятия решений и планирования.
4. Процесс принятия решений
5. Принятие решений в стандартных и нестандартных ситуациях
6. Преимущество решений на основе системного мышления перед интуитивными решениями
7. Понятие системы и виды взаимосвязей.
8. Характеристики систем.
9. Виды связей
10. Цели применения системного мышления.
11. Инструменты системного мышления
12. Прогнозирование последствий и оценка выработанных решений
13. Применение системного мышления в анализе рабочих ситуаций и определении причин сложившейся ситуации
14. Применение системного мышления при прогнозировании и принятии решений
15. Применение системного мышления в принятии решений в стандартных ситуациях
16. Закономерности целостности и аддитивности
17. Закономерности целеобразования
18. Закономерности иерархической упорядоченности
19. Закономерности осуществимости систем
20. Закономерности развития систем
21. Системная схема проекта
22. Основной жизненный цикл проекта
23. Области интересов схемы проектов
24. Сущность системных показателей
25. Место и роль управленческого решения в государственном управлении.
26. Обзор развития системной методологии
27. Терминология теории систем: определение системы; понятия, характеризующие системы.
28. Функциональность систем: понятие функции системы, классификация функций системы, дерево функций системы, взаимосвязь функций и структуры системы
29. Закономерности взаимодействия части и целого
30. Закономерности иерархической упорядоченности систем
31. Энтропийные закономерности
32. Закономерности развития
33. Принципы системного анализа (принцип целостности, связности,

- коммуникативности, историчности, иерархичности и т.д.)
34. Методология системного анализа
 35. Подходы к анализу и проектированию систем
 36. Измерительные шкалы
 37. Природа и сущность управленческого решения. Различия между частным выбором и управленческим решением.
 38. Влияние информации на принятие решений. Детерминированные и вероятностные решения. Формализованные и неформализованные решения, способы их разработки.
 39. Структура и содержание процесса принятия решений.
 40. Определение критериев выбора, одно- и многокритериальные решения. Многокритериальный выбор решения.
 41. Качество решения, его составляющие и влияющие на него факторы. Оценка эффективности управленческих решений.
 42. Принятие решений и проблема делегирования полномочий.
 43. Современные методы разработки и оптимизации решений, области и условия их применения.
 44. Методы моделирования в процессе принятия решений, основные виды моделей.
 45. Методы экспертных оценок, их возможности в процессе принятия решений. Количественные и качественные экспертные оценки. Способы их получения.
 46. Принятие решений в условиях риска. Основные виды рисков, учитываемых при разработке решений.
 47. Количественные оценки степени риска. Классификация рисков. Методы управления рисками.
 48. Принятие решений в условиях неопределенности, способы ее уменьшения.
 49. Организация выполнения решений, возможные трудности и их причины. Необходимость согласования принимаемых решений, причины и последствия несогласованности.
 50. Обратная связь в процессе принятия решений, необходимость и способы реализации. Организация и контроль исполнения решений. Модель реализации принятого решения.
 51. Качества, необходимые управленцу в процессе принятия решений. Влияние стиля руководства на принятие решений.
 52. Психологические феномены в процессе принятия решений. Мотивация исполнителей. Психологические особенности принятия решений в иерархических группах.
 53. Формы принятия управленческих решений. Коллективный выбор и коллективное решение. Способы и формы фиксации управленческих решений.
 54. Современные информационные технологии, используемые в процессе разработки решений.
 55. Понятие управленческой проблемы. Характер проблем, решаемых управленцем. Методы постановки и формулировки проблемы.
 56. Методы анализа проблемы и поиска управленческого решения.
 57. Юридическая ответственность за результаты принятого решения, ее виды. Моральная ответственность управленца в процессе принятия решений и способы ее реализации.

58. Аппарат управления как механизм принятия решений. Проблема соотношения централизации и децентрализации при принятии решений.
59. Классификация управленческих решений.
60. Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений.
61. Учет факторов риска и неопределенности при принятии решений.
62. Организация процесса разработки управленческого решения.
63. Информационное обеспечение процесса разработки решений.
64. Методы оптимизации решений.
65. Требования к оформлению решений.
66. Система учета, контроля и мотивации реализации управленческих решений.
67. Методы и приемы анализа альтернатив вариантов решений: сущность и область применения.
68. Использование моделей процесса принятия решений.

Типовые оценочные средства с применением СДО

Для успешного прохождения промежуточной аттестации учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

При проведении экзамена в устной или письменной форме с применением ДОТ структура билета и типовые оценочные средства соответствуют п. 5.3. (см. выше). При проведении экзамена в форме тестирования применяются следующие типовые оценочные средства:

Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденного Приказом Ректора РАНХиГС при Президенте РФ от 30.01.2018 г. № 02-66 (п.10 раздела 3 (первый абзац) и п.11), а также Решения Ученого совета Северо-западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 19.06.2018, протокол № 11.

ОТЛИЧНО (5 баллов)

Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной литературы, раскрывает и анализирует проблему с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретиче-

ских знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. Способен принимать быстрые и нестандартные решения.

ХОРОШО (4 балла)

Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, нормативов и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает теоретическую и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает незначительные ошибки, неточности по названным критериям, которые не искажают сути ответа;

УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО (3 балла)

Обучающийся показывает слабое знание материалов занятий, отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания.

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО (2 балла)

Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, теории и практики применения изучаемого вопроса, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом.

6. Методические материалы для освоения дисциплины

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в указанной в данной рабочей программе основной литературе. При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в данной рабочей программе

дополнительную литературу. В период между сессиями студенты должны изучать теоретический материал в соответствии с программой курса, выполнять предложенные преподавателем задания для самостоятельной творческой работы, готовиться к сдаче текущей и промежуточной аттестации в виде зачета по учебному курсу, прорабатывая необходимый материал согласно перечню терминов, контрольных вопросов и списку рекомендованной литературы. Практические занятия требуют активного участия всех студентов в обсуждении вопросов, выносимых на семинар. Поэтому важно при подготовке к нему ознакомиться с планом занятия, продумать вопросы, которые хотелось бы уточнить в ходе занятия. Полезно конкретизировать вопросы из предложенных преподавателем. Возможно расширение перечня рассматриваемых вопросов в рамках темы по желанию и предложению обучающихся.

Подготовка к выступлению с докладом или сообщением должна проводиться на базе нескольких источников. В выступлении должны быть приведены примеры управленческой деятельности в конкретных организациях.

Выступление следует предварительно отработать, чтобы речь выступающего была свободной, не привязанной к тексту.

Полезен разбор практических ситуаций. Материал к занятиям можно подобрать в периодических изданиях научного и прикладного характера, выявляя тот, который имеет отношение к современным управленческим проблемам. Аналитический разбор подобных публикаций помогает пониманию и усвоению теоретического материала, формирует навыки использования различных управленческих подходов, решения стандартных задач, развивает способность к нестандартным решениям.

Представление докладов и сообщений с презентациями развивает навыки структурирования материала, способствует его прочному усвоению.

Выполнение самостоятельных творческих заданий позволит студентам развить и укрепить навыки поиска, оценки, отбора информации, совместной групповой работы. В случае возникновения вопросов, необходимости уточнения или разъяснения задания следует обратиться к преподавателю.

Компенсирующие задания предлагаются студентам для самостоятельной работы индивидуально. Отчеты по самостоятельной работе представляются преподавателю в виде докладов с презентацией, а также могут быть рассмотрены на семинаре при наличии времени. Использование электронной почты позволит сделать взаимодействие студента с преподавателем оперативным. Для допуска к сдаче зачета по дисциплине студенты обязаны выполнить все полученные задания, успешно пройти рубежный контроль.

Во время сессии и в межсессионный период основным видом подготовки являются самостоятельные занятия. Они включают в себя не только подготовку к практическим и семинарским занятиям, но и самоконтроль. Самостоятельный контроль знаний должен проводиться регулярно с помощью вопросов к разделам в учебниках, вопросов к темам лекций, тестовым заданиям в учебниках по темам, проверки знаний основных терминов.

Самостоятельная работа студентов включает:

1. самостоятельные занятия по усвоению лекционного материала: работа с терминологией, ответы на контрольные вопросы по темам, представленным в разделе 6.1 рабочей программы;
2. изучение учебной литературы;

3. использование Интернет-ресурсов через сайт научной библиотеки и подписные электронные ресурсы СЗИУ;

4. При подготовке к семинарским занятиям полезно конкретизировать вопросы из предложенных в плане семинарского занятия. Если обучающийся хочет рассмотреть вопрос, не входящий в план семинарского занятия, то он должен согласовать это с преподавателем.

Подготовка к выступлению на семинаре должна проводиться на базе нескольких источников. В выступлении должны быть приведены примеры по конкретным проблемам системы государственной и муниципальной службы.

Выступления должны быть предварительно отработаны, чтобы речь выступающего была свободной, не привязанной к тексту.

В процессе обучения учитывается активность на практических занятиях (качество подготовленных докладов, сопровождение докладов презентациями, активность при устном опросе, участии в круглых столах (дискуссии). Решения ситуационных задач (кейсов) выносятся на самостоятельную работу с последующим обсуждением.

Ряд тем курса может быть вынесен преподавателем на самостоятельное изучение, с обсуждением соответствующих вопросов на семинарских занятиях. Поэтому подготовка к промежуточной аттестации и групповой работе на практических занятиях подразумевает самостоятельную работу обучающихся в течение всего семестра по материалам рекомендуемых источников (раздел учебно-методического и информационного обеспечения и ресурсов информационно-телекоммуникационной сети). При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в п.6.1. «Основная литература». При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в п.6.2 дополнительную литературу.

Рекомендации по подготовке оценочных средств

1. Устный опрос проводится для оценки уровня знаний терминов и понятий, а также для выявления навыков аналитического и системного мышления. Для успешной подготовки к устному опросу студенту следует обратить внимание на основные термины и понятия, а также контрольные вопросы.

2. Доклад-презентация позволяет оценить глубину освоения теоретической информации, содержащейся в учебной и монографической литературе, умение сопоставлять разные источниковедческие подходы, прослеживать развитие исследований по какой-либо проблеме. При подготовке доклада-презентации следует обратить внимание на основные приемы анализа источников.

3. Тестирование – термин «тест» впервые введен американским психологом Джеймсом Кеттеллом в 1890г. «Тест» происходит от английского слова «test» и означает в широком смысле слова испытание, исследование, опыт. В педагогике чаще всего термин «тест» определяется как система заданий специфической формы, определенного содержания, возрастающей трудности, позволяющая объективно оценить структуру и качественно измерить уровень подготовленности обучающихся.

4. Кейс - анализ конкретных учебных ситуаций (case study) — метод обучения, предназначенный для совершенствования навыков и получения опыта в следующих

областях: выявление, отбор и решение проблем; работа с информацией — осмысление значения деталей, описанных в ситуации; анализ и синтез информации и аргументов; работа с предположениями и заключениями; оценка альтернатив; принятие решений; слушание и понимание других людей — навыки групповой работы.

При подготовке к аудиторным занятиям студенты должны ознакомиться с соответствующими темами, материал по которым содержится в п.6.1. «Основная литература». При подготовке ответов на контрольные вопросы по теме, а также при выполнении тренировочных заданий по уже пройденной теме, студенты используют рекомендованную в п.7.2 дополнительную литературу.

7.Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

7.1. Основная литература

1. Агафонов, В. А., Системный анализ в стратегическом управлении : учебное пособие / В. А. Агафонов. — Москва : Русайнс, 2023. — 227 с. — ISBN 978-5-466-01856-1. — URL: <https://book.ru/book/946894> (дата обращения: 18.09.2023). — Текст : электронный.
2. Сидорова Е. Системное мышление и теория ограничений. Учебное пособие. — (Серия «Учебное пособие»). - Санкт-Петербург : Питер, 2022. - 192 с. - ISBN 978-5-4461-2972-0. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/379961/reading> (дата обращения: 18.09.2023). - Текст: электронный.
3. Спивак, В. А. Системный подход и системное мышление как универсальная компетенция специалиста и руководителя : монография / В. А. Спивак. - Чебоксары : Среда, 2022. - 136 с. - ISBN 978-5-907561-59-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1930660> (дата обращения: 18.09.2023)
4. Молоканов Михаил. Мышление руководителей: системное, управленческое, критическое, аффективное. - Санкт-Петербург : Питер, 2021. - 368 с. - ISBN 978-5-4461-1509-9. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/374457/reading> (дата обращения: 18.09.2023). - Текст: электронный.

7.2. Дополнительная литература.

1. Киселев М.В. Взгляд льва. Как развивать системное мышление / М.В. Киселев. - Санкт-Петербург : Питер, 2019. - 272 с. - ISBN 978-5-4461-1001-8. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/359224/reading> (дата обращения: 18.09.2023). - Текст: электронный.
2. Киселев М.В. Управляй будущим. Как принимать решения в условиях неопределенности / М.В. Киселев. - Санкт-Петербург : Питер, 2017. - 192 с. - ISBN 978-5-496-02390-0. - URL: <http://new.ibooks.ru/bookshelf/354028/reading> (дата обращения: 18.09.2023). - Текст: электронный.
3. Клименко, И. С. Системный анализ в управлении : учебное пособие для вузов / И. С. Клименко. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2021. — 272 с. — ISBN 978-5-8114-6942-0. — Текст : электронный // Лань : электронно-

- библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/153690> (дата обращения: 18.09.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.
4. Ксенчук, Е. В. Системное мышление. Границы ментальных моделей и системное видение мира / Ксенчук Е.В. - Москва :ИД Дело РАНХиГС, 2011. - 368 с.ISBN 978-5-7749-0659-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/982023> (дата обращения: 18.09.2023). – Режим доступа: по подписке.
 5. Павлов В.М. Искусство решать сложные задачи: системный подход / Павлов В.М.. — Москва : Дашков и К, 2019. — 184 с. — ISBN 978-5-394-03425-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85249.html> (дата обращения: 18.09.2023). — Режим доступа: для авторизир. Пользователей
 6. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Джозеф О'Коннор и Иан Макдермотт: Альпина Паблишер; Москва; 2013.

7.3. Нормативные правовые документы

7.4.Интернет-ресурсы

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <https://sziu-lib.ranepa.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы

1. Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
2. Научно-практические статьи по экономике и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
3. Статьи из журналов и статистических изданий Ист Вью

Англоязычные ресурсы

4. EBSCO Publishing- доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно – популярных журналов.
5. Emerald – крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

7.5. Иные источники

- Правовая система «Гарант-Интернет» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garweb.ru>.
- Правовая система «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

- Агентство социальной информации: <http://www.asi.org.ru/>.
- Администрация Президента - <http://www.kremlin.ru/>
- Ассоциация менеджеров России – <http://www.amr.ru>
- Государственная Дума Федерального Собрания РФ - <http://www.duma.gov.ru/>
- Правительство РФ - <http://www.government.gov.ru/>
- Центр прикладных политических исследований «ИНДЕМ» – <http://www.indem.ru>
- Центр стратегических разработок (ЦСР) – <http://www.csr.ru>
- Экспертный Институт РСПП – <http://www.exin.ru>

-

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций.
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами (в том числе для проведения занятий лабораторного типа).
3.	Технические средства обучения: Многофункциональный мультимедийный комплекс в лекционной аудитории; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов.
4.	Персональные компьютеры с доступом к электронному каталогу, полнотекстовым базам, подписным ресурсам и базам данных научной библиотеки СЗИУ РАНХиГС.
5.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV.