

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

Алтайский филиал

**УТВЕРЖДЕНА**  
Ученым советом Алтайского филиала  
РАНХиГС  
Протокол от «25» января 2024 г. №5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Разработка управленческих решений**

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
(профессиональной переподготовки)**

**Государственное и муниципальное управление**

Барнаул, 2024 г.

**Автор-составитель:**

к.э.н., доцент кафедры государственного и муниципального управления И.В.  
Ретивых

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения по дисциплине.....	4
3. Объем дисциплины .....	5
4. Структура и содержание дисциплины .....	6
4.1 Структура дисциплины .....	6
4.2 Содержание дисциплины.....	8
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине	
10	
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и	
промежуточной аттестации по дисциплине.....	11
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	29
7.1. Нормативно-правовые документы.....	29
7.2 Основная литература.....	29
7.3 Дополнительная литература .....	30
7.4 Интернет-ресурсы.....	31
7.5 Справочные системы.....	31
7.6 Иные источники.....	31
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины.....	32

## 1. Цель и задачи дисциплины

Цель изучения дисциплины – формирование у слушателей системного представления о процессе принятия управленческих решений как определенном виде деятельности.

Задачи дисциплины – усвоение теоретических знаний и формирование практических навыков по применению методов принятия эффективных управленческих решений в организации; развитие способности самостоятельного мышления и критического отношения к сформировавшимся стереотипам в области применения методов принятия управленческих решений.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или)совершенствуются) ПК и ПСК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Организационно-управленческая	ОПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	- системы органов государственной власти и местного самоуправления; - основы социально-экономических процессов	- разрабатывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы	- реализации управленческих решений, мер регулирующего воздействия
	ПК-1 – умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	- основы государственной и муниципальной службы как профессиональной деятельности	- умение определять приоритеты профессиональной деятельности; - умения разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков	- применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения
ВД 2. Организационно-регулирующая	ПК-21 – умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры;	- параметры качества управленческих решений	- умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов	- выявлять отклонения и принимать корректирующие меры в процессе принятия управленческих решений

	ПК-22 – умение оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов	- параметры качества администрирования процессов управленческой деятельности	умение оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов	- оценка соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов.
ВД 3. Исполнительно-распорядительная	ПК-25 – умение организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов	- методы оценки качества управленческих решений	- умение организовывать контроль исполнения управленческого решения; - умение проводить оценку качества управленческих решений и администрирования процессов	- организации, контроля, исполнения и оценки качества управленческих решений и осуществление административных процессов.

### 3. Объем дисциплины

Вид учебной работы		Количество часов (час)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>		<b>10</b>	<b>10</b>
Лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		4	4
Лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		-	-
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		6	6
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Контактная работа слушателя</b>		<b>6</b>	<b>6</b>
Промежуточная аттестация	Форма	Экзамен	Экзамен
	Час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час)		16	16

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1 Структура дисциплины

	Наименование тем дисциплины	Общая трудоёмкость, час	Контактная работа, час						Самостоятельная работа, час	Контактная работа с применением дистанционных образовательных технологий, электронного обучения, час					Самостоятельная работа, час	Текущий контроль успеваемости	Итоговая аттестация (вид, час)	Перезачет
			Всего	В форме практической подготовки	В том числе					Всего	В форме практической подготовки	В том числе						
					Лекции/ в интерактивной форме	Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час	Лекции/ в интерактивной форме				Практические (семинарские) занятия / в интерактивной форме	Контактная самостоятельная работа, час					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
1	Основы теории и методология разработки и исполнения управленческих решений.	3	-	-	-	-	-		3		1	1	1		О	Д		
2	Методы и технологии разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.	5	-	-	-	-	-		5		1	2	2		О, Д	Т		

3	Организационные, правовые и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений.	5	-	-	-	-	-	5		1	2	2		О	Д	
4	Организация, анализ и контроль исполнения управленческих решений	3	-	-	-	-	-	3		1	1	1		О, Д, Т, КЗ	Р	
	<b>Итого:</b>	<b>16</b>	-	-	-	-	-	<b>16</b>		4	6	6			Э	
	ВСЕГО	16														

*Примечание: формы текущего контроля успеваемости опрос (О), тестирование (Т), доклад (Д), кейс-задача (КЗ), реферат (Р).*

## 4.2 Содержание дисциплины

№ п/п	Содержание раздела (темы)	
	Темы лекций	Темы практических занятий
1.	Основы теории и методология разработки и исполнения управленческих решений.	<p>Основные понятия теории разработки, принятия и исполнения управленческих решений (УР). Определение и сущность понятия «решение». Управленческое решение и его сущность. Управленческое решение как инструмент функционирования и развития организации.</p> <p>Лицо, принимающее решение (ЛПР). Государственное управленческое решение, политическое решение, административное решение. Место, роль и значение УР в управлении организацией.</p> <p>Цели и задачи УР. Факторы и проблемы, анализируемые в теории разработки, принятия и исполнения УР. Ресурсы, используемые принятии и исполнении УР. Основные требования, предъявляемые к УР.</p> <p>Формализованная процедура подготовки, обоснования и принятия УР.</p> <p>Основные подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный. Структурный и структурно-функциональный подходы к управлению.</p> <p>Миссия и целевая ориентация организации. Система целей и задач организации. Дерево целей и его структура.</p> <p>Множество альтернатив управленческих решений. Разработка, анализ, оценка и выбор альтернатив управленческих решений.</p> <p>Активизирующие и эвристические методы выработки УР. Экспертные методы разработки и анализа УР. Качественные методы разработки, анализа, оценки и принятия УР. Формально-логические методы разработки, анализа, оценки и принятия УР. Дерево решений и его использование в процессе принятия УР.</p> <p>Основы методологии разработки и исполнения управленческих решений.</p> <p>3 парадигмы принятия решений. Процесс подготовки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления. 3-х и 6-ти этапные схемы Саймона. 8-ми этапная циклическая модель принятия УР. Общая 12-этапная модель разработки и принятия УР.</p>



		<p>Планирование и организация разработки, принятия, исполнения, анализа и контроля УР. Разработка и принятие УР. Формы реализации УР. Классификация и типология управленческих решений.</p>
2.	<p>Методы и технологии разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.</p>	<p>Методологические основы разработки, принятия, организации, анализа и контроля исполнения УР в системе государственного и муниципального управления.</p> <p>Целевые программы (ЦП) и технологии (ЦТ) и их применение в системе государственного управления на федеральном и региональном уровнях.</p> <p>Разработка, анализ, принятие и исполнение управленческих решений в системе государственного управления на федеральном и региональном уровнях. Разработка, анализ, принятие и исполнение управленческих решений</p> <p>Правовые основы управления в системе государственного управления. Основные принципы принятия УР в системе государственного управления. Основные принципы принятия УР в системе муниципального управления. Основные требования к лицу, принимающему решения (ЛПР), в системе государственного и муниципального управления.</p> <p>Методы разработки УР в системе государственного управления. Общественные обсуждения и анализ исполнения УР в системе государственного и муниципального управления. Согласование перспективных целевых программ (ЦП) на федеральном и региональном уровнях управления. Проблемы реализации УР на федеральном и региональном уровнях в современной России. Проблемы реализации УР в системе муниципального управления.</p>
3.	<p>Организационные, правовые и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений.</p>	<p>Роль человеческого фактора в процессе подготовки и принятия решений. Основы деловой коммуникации руководителя и подчиненного. Планирование и организация исполнения УР. Централизация и децентрализация процесса разработки УР.</p> <p>Постановка целей, задач и делегирование полномочий подчиненным. Процедура выбора управленческого решения, её анализ и оценка.</p> <p>Модели руководства. Управленческие навыки эффективного руководителя.</p>

		<p>Эффективное проведение деловых совещаний (в традиционной форме и IT-виртуальных).</p> <p>Понятия формального и неформального лидеров. Роль лидера в процессе разработки и реализации УР.</p> <p>Организационная основа подготовки и реализации УР.</p> <p>Правовая основа подготовки и реализации управленческих решений.</p> <p>Социально-психологическая основа подготовки и реализации УР. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации государственных и административных решений.</p> <p>Социально-психологические методы мотивации исполнения УР.</p>
4.	Организация, анализ и контроль исполнения управленческих решений	<p>Организация, анализ и контроль исполнения УР как ключевые этапы управления. Организация выполнения УР. Анализ и контроль исполнения УР. Цели анализа и контроля управленческой деятельности. Этапы процесса контроля исполнения управленческой деятельности. Методы контроля управленческой деятельности и механизм его осуществления.</p> <p>Многокритериальные системы оценки УР и требования к критериям.</p> <p>Системы качества ISO900X. Матрица распределения компетенций KPI (Key Performance Indicators).</p> <p>Формализованные количественные процедуры оценок УР.</p> <p>Качественные экспертные оценки.</p> <p>Мониторинг и контроль управленческой деятельности.</p> <p>Повышенные требования к ответственности лиц, принимающих управленческие решения, (ЛПР). Этика поведения гражданского и муниципального служащего.</p>

## **5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине**

Процесс освоения дисциплины складывается из лекционных и практических занятий, а также самостоятельной работы обучающихся. К формам самостоятельной работы относятся подготовка к практическим

занятиям, подготовка доклада по определенной теме, подготовка к тестированию и пр.

Практическое занятие подразумевает решение типовых задач, разбор определенных ситуаций. В занятии участвует вся группа, поэтому задание распределяется на весь коллектив. При подготовке к практическим занятиям следует активно пользоваться справочной (энциклопедиями, словарями и пр.) и научной литературой, периодическими изданиями.

Подготовка доклада по теме, определяемой преподавателем, может сопровождаться презентацией, выполненной при помощи программы Microsoft PowerPoint. Подготовка доклада-презентации позволяет обучающемуся основательно изучить интересующий его вопрос, изложить материал в компактном и доступном виде, приобрести навыки устной речи и научного обоснования изучаемой проблемы. При подготовке доклада необходимо определить цель и сформулировать задачи исследования. В конце доклада-презентации требуется сделать вывод. Доклады-презентации могут зачитываться и обсуждаться на практических (семинарских) занятиях, студенческих научных конференциях.

Подготовка к тестам контроля знаний требует от обучающихся тщательного изучения материала по теме или блоку.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов, рекомендации по написанию курсовых работ размещены в электронной образовательной среде <http://edu.alt.ranepa.ru>.

## **6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине**

**Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):**  
Устный опрос по билетам. Билет предполагает теоретический вопрос и практическое задание.

### **Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

#### **Тема 1. Основы теории и методология разработки и исполнения управленческих решений**

1. Теория разработки и исполнения управленческих решений как научная дисциплина.
2. Лицо, принимающее решение (ЛПР) и его полномочия.
3. Понятие решения, управленческого решения, государственного решения, политического решения, административного решения.
4. Место, роль и значение УР в управлении организацией.

5. Цели и задачи, проблемы и факторы управленческих решений.
6. Основные подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный.
7. Структурный и структурно-функциональный подходы к управлению.
8. Дерево целей и его структура.
9. Множество альтернатив управленческих решений. Разработка, анализ, оценка и выбор альтернатив управленческих решений.
10. Активизирующие, эвристические и Экспертные методы методы разработки УР.
11. Качественные методы разработки, анализа, оценки и принятия УР.
12. Формально-логические методы разработки, анализа, оценки и принятия УР.
13. 3 парадигмы принятия решений.
14. Процесс подготовки управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления.
15. 3-х, 6-ти этапные схемы Саймона.
16. 8-ми этапная циклическая схема. Общая 12-этапная схема разработки и принятия управленческих решений.
17. Общее планирование.
18. Формы разработки.
19. Формы реализации. Классификация и типология управленческих решений.

## **Тема 2. Методы и технологии разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления**

1. Методологические основы разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
2. Уровни управления. Пирамида управления.
3. Общие подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный.
4. Системный подход к управлению.
5. Миссия организации. Целевая ориентация.
6. Цель. Постановка целей и задач по SMART.
7. Множество альтернатив управленческих решений. Разработка, анализ, оценка и выбор альтернатив управленческих решений.
8. Целевые технологии (ЦТ).
9. Разработка, оценка, анализ и выбор возможных альтернатив.
10. Метод сценариев.
11. Формально-логические методы разработки, анализа, оценки и принятия УР.
12. Дерево решений и процедура его построения.
13. Целевые программы (ЦП) и технологии (ЦТ) и их применение в системе государственного управления на федеральном и региональном уровнях.

14. Разработка, анализ, принятие и исполнение управленческих решений в системе государственного управления на федеральном и региональном уровнях. Разработка, анализ, принятие и исполнение управленческих решений.

15. Правовые основы управления в системе государственного управления. Основные принципы принятия УР в системе государственного управления.

16. Основные принципы принятия УР в системе муниципального управления. Основные требования к лицу, принимающему решения (ЛПР), в системе государственного и муниципального управления.

17. Проблемы реализации УР на федеральном и региональном уровнях в современной России. Проблемы реализации УР в системе муниципального управления.

### **Тема 3. Организационные, правовые и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений**

1. Роль человеческого фактора в процессе подготовки государственных решений.
2. Основы коммуникации руководителя и подчиненного.
3. Планирование.
4. Централизация и децентрализация процесса разработки решений.
5. Постановка целей, задач и делегирование полномочий подчиненным.
6. Процедурный характер выбора управленческого решения и его измерение.
7. Эффективное проведение совещаний (традиционных и IT-виртуальных).
8. Модели руководства.
9. Управленческие навыки эффективного руководителя.
10. Понятия формального и неформального лидеров.
11. Роль лидера в процессе разработки и реализации УР.
12. Социально-психологические методы мотивации и реализации УР в организациях государственной службы.
13. Правовая основа подготовки и реализации управленческих решений.
14. Применение социально-психологических методов для мотивации исполнения УР.
15. Организационная основа подготовки и реализации УР.

### **Тема 4. Организация, анализ и контроль исполнения управленческих решений**

1. Организация, анализ и контроль УР как ключевые этапы управления.
2. Качество и эффективность УР.
3. Организация выполнения УР.
4. Анализ и контроль УР. Цели анализа и контроля управленческой деятельности.

5. Этапы процесса контроля управленческой деятельности. Методы контроля управленческой деятельности и механизм его осуществления.
6. Многокритериальные системы оценки УР и требования к критериям.
7. Матрица распределения компетенций KPI (Key Performance Indicators).
8. Формализованные процедуры количественные экспертных оценок УР.
9. Мониторинг и контроль управленческой деятельности.
10. Повышенные требования к ответственности лиц, принимающих управленческие решения, (ЛПР). Этика поведения гражданского и муниципального служащего.
11. Контроль принятия и реализации государственных решений.
12. Риски реализации государственных управленческих решений.

#### **Темы для подготовки докладов:**

#### **Тема 1. Основы теории и методология разработки и исполнения управленческих решений**

1. Предназначение теории разработки управленческих решений как научной дисциплины.
2. Понятие решения, управленческого решения, государственного решения, политического решения, административного решения, лицо принимающее решение (ЛПР).
3. Множество альтернатив управленческих решений. Разработка, анализ, оценка и выбор альтернатив управленческих решений.
4. Ценности, цели и задачи принятия и исполнения УР.
5. Факторы и проблемы, анализируемые в теории разработки, принятия и исполнения УР
6. Формы реализации. Классификация и типология управленческих решений.

#### **Тема 2. Методы и технологии разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления**

1. Методологические основы разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
2. Общие подходы к управлению: процессный, ситуационный, системный.
3. Системный подход.
4. Миссия организации. Целевая ориентация.
5. Методы разработки УР в системе государственного управления. Общественные обсуждения и анализ исполнения УР в системе государственного и муниципального управления.
6. Согласование национальных целевых программ (ЦП) на федеральном и региональном уровнях управления.

### **Тема 3. Организационные, правовые и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений**

1. Роль человеческого фактора в процессе подготовки государственных решений.
2. Основы коммуникации руководителя и подчиненного.
3. Постановка целей и делегирование полномочий подчиненным.
4. Процедурный характер выбора управленческого решения и его измерение.
5. Модели руководства.
6. Управленческие навыки эффективного руководителя.
7. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения.
8. Правовая основа подготовки и реализации управленческих решений.
9. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации государственного решения.

### **Тема 6. Организация, анализ и контроль исполнения управленческих решений**

1. Организация, анализ и контроль управленческих решений как ключевые этапы управления.
2. Качество и эффективность управленческого решения.
3. Организация выполнения управленческого решения.
4. Анализ и контроль управленческих решений и управленческой деятельности.
5. Многокритериальные системы оценки управленческой деятельности.
6. Формализованные процедуры анализа и контроля управленческих решений.
7. Мониторинг и контроль управленческой деятельности.
8. Требования к ответственности лиц, принимающих управленческие решения. Этика поведения гражданского и муниципального служащего.
9. Контроль принятия и реализации государственных решений.
10. Риски реализации государственных управленческих решений.

#### **Типовой тест**

1. Назовите уровни управления в системе государственного управления:
  - а) федеральный (+),
  - б) региональный(+),
  - в) уровень Общественной палаты РФ,
  - г) муниципальный.

2. Вставьте пропущенное слово: “Управленческое решение – это целенаправленное ... субъекта на объект управления”:

- а) давление,
- б) согласование,
- в) воздействие (+),
- г) взаимодействие.

3. 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.

4. Юридическое свойство управленческого решения – это:

- а) целенаправленность;
- б) плановость;
- с) легитимность (+);
- д) коллегиальность.

1. Управленческие решения принимаются в условиях:  
(отметьте правильные ответы)

- а) согласования интересов;
- б) определённости (+);
- с) неопределённости (+);
- д) рисков (+);
- е) диагностики проблемной ситуации.

6. Группа решений, выделенная по признаку полноты и достоверности информации, располагаемой лицом, принимающим решение:

- а) документированные и не документированные;
- б) долгосрочные и краткосрочные;
- с) детерминированные и вероятностные (+);
- д) однокритериальные и многокритериальные.

7. Назовите число этапов принятия управленческих решений:

- а) 3-х и 6-ти этапные схемы Саймона (+);
- б) 9-ми этапная циклическая модель принятия УР.
- с) 8-ми этапная циклическая модель принятия УР (+);
- д) Общая 12-этапная модель разработки и принятия УР (+);
- е) Общая 16-этапная модель разработки и принятия УР.

8. Управленческие решения, определяемые типу методов их подготовки и принятия:

- а) стратегические и тактические;
- б) глобальные и локальные;
- с) формализованные и неформализованные (+);



d) критические и некритические.

9. Группы управленческих решений, определяемые по продолжительности прогнозируемых последствий:

- a) традиционные и нетрадиционные;
- b) корректируемые и некорректируемые;
- c) глобальные и локальные (+);
- d) индивидуальные и коллегиальные.

10. Основные факторы успешной реализации управленческих решений:

- a) традиционные факторы;
- b) наличие необходимых материальных ресурсов (+);
- c) наличие требуемых финансовых ресурсов (+);
- d) нетрадиционные факторы;
- e) климатические факторы.

### Итоговый тест

1. Этапы рационального решения проблемы.

Задание. Вставьте недостающие элементы.

Диагноз \_\_\_\_ (чего?) \_\_\_\_

Формулировка \_\_\_\_\_ и \_\_\_\_\_ для принятия решения

Выявление возможных \_\_\_\_\_ решения проблемы

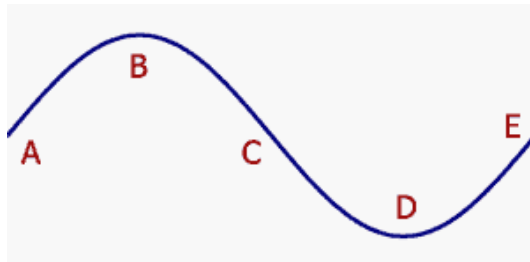
Оценка \_\_\_\_\_

Окончательный выбор пути решения проблемы

Принятие решения: 1) \_\_\_\_\_; 2) \_\_\_\_\_; 3) \_\_\_\_\_

Оценка \_\_\_\_\_

2.



Попробуйте описать дальнейшие действия руководителя, если компания находится...

на стадии развития «В»

на стадии «С»

на стадии «D»

3. Важнейшей характеристикой процесса подготовки, принятия и реализации управленческого решения является последовательное снятие неопределенности на всех этапах.

Каким обстоятельством НЕ вызвана неопределенность?

неполнотой и нечеткостью информации, поступающей из внешней среды;

сложностью внутренней среды организации;

неопределенностью целей управления;

ограниченной способностью ЛПР воспринимать и перерабатывать поступающую информацию.

4. Каким требованиям должно отвечать решение:

- а) обоснованность
- б) четкость формулировок
- в) своевременность и эффективность
- г) реальная осуществимость
- д) всем выше перечисленным

5. Какой метод является базовым для данного курса:

- а) рациональное решение
- б) культурологический анализ
- в) принятие решений в условиях неопределенности
- г) принятие решений в условиях определенности
- д) многокритериального выбора

6. Какой этап не входит в процесс разработки управленческого решения:

- а) постановка задач
- б) разработка вариантов решения
- в) выбор варианта
- г) организация выполнения решения и его оценка
- д) мотивация результатов решения

7. Какие подэтапы включает этап разработки вариантов решения:

- а) формулирование требований и ограничений
- б) оценка возможных последствий
- в) сбор необходимой информации
- г) определение критериев выбора
- д) разработка возможных вариантов решений

8. Какие требования надо учитывать в процессе выявления и ограничения альтернатив:

- а) взаимоисключаемость элементов
- б) количество альтернатив
- в) обеспечение одних и тех же условий описания альтернатив
- г) полнота совокупности альтернатив
- д) соответствие альтернатив цели

9. Какие этапы можно выделить в сравнительном анализе полезности альтернатив:

а) анализ зависимости компонентов целевой системы от результатов реализации альтернатив

б) количественная оценка альтернатив

в) анализ соответствия альтернатив цели

г) комплексная оценка полезности альтернатив

д) качественная оценка альтернатив

10. Какие методы используются для учета факторов неопределенности и риска:

а) расчет устойчивости

б) корректировка параметров решения

в) формализованное описание неопределенности

г) увеличение качества

11. Как оценивается эффективность управленческого решения:

а) степенью достижения результата на единицу затрат

б) сокращением капиталовложений

в) уменьшением затрат

г) уменьшением времени

д) уменьшением качества.

12. Какие понятия являются объективными:

а) риск

б) вероятность риска

в) определенность

г) количество неопределенностей

д) неопределенность.

13. Какой подход к оценке эффективности управленческих решений предусматривает анализ ретроспективы и прогноз:

а) ситуационный

б) динамический

в) функциональный

г) системный

д) маркетинговый.

14. При принятии решений в условиях неопределенности применяются:

а) детерминированные методы

б) стратегические игры

в) морфологический анализ.

15. Дерево решений – это

а) схематичное представление процесса

б) организационная структура

в) средство передачи информации

г) инструмент контроля качества решений

д) метод принятия решений.

16. Казуальное моделирование – это

- а) интуитивное
- б) имитационное
- в) причинно-следственное
- г) простое
- д) сложное.

17. Определите последовательную реализацию этапов процесса принятия решений:

- а) диагноз проблемы
- б) оценка альтернатив
- в) формулировка ограничений и критериев для принятия решений
- г) выявление альтернатив
- д) окончательный выбор.

18. Определить критерий приемлемости управленческого решения:

- а) заранее определенные параметры, которым должно удовлетворять управленческое решение
- б) показатель, характеризующий его достоверность
- в) самая длинная последовательность событий при выполнении проекта.

19. Решение – это

- а) оценка альтернативы
- б) выбор альтернативы
- в) определение альтернативы
- г) диагностика проблемы
- д) все вышеперечисленное

20. Выбор, обусловленный знаниями, выведенными из накопленного опыта – это

- а) запрограммированное решение
- б) организационное решение
- в) рациональное решение
- г) незапрограммированное решение
- д) решение, основанное на суждении.

### **Кейс-задачи**

#### **Кейс-задача 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, которого 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.

Задание для самостоятельного решения:

1. Какие кадровые решения должно принять руководство департамента министерства промышленности и торговли РФ ?
2. Какие организационно-управленческие решения Вы можете предложить, если по результатам аттестации будет принято решение назначить на должность руководителя отдела Игнатова В.Б.?
3. Можно ли и в каком качестве использовать в последующей работе Петрова А.В.?

### **Кейс-задача 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.

Задание для самостоятельного анализа:

1. Насколько качество государственного управления зависит от его правового регулирования?
2. Насколько качество государственного и муниципального управления зависит от системности из организации и регулирования?
3. Каковы ваши конкретные предложения по совершенствованию правового регулирования государственного и муниципального управления?
4. Предложите и обоснуйте предложения по повышению качества

государственного и муниципального управления и его результативности.

### Кейс-задача 3

Руководитель *X* работает в должности начальника отдела *A* одного из региональных дивизионов крупной фирмы Wal-Mart Stores, Inc., и в полном объеме удовлетворяет требованиям, предъявляемым к занимаемой должности. Но, по мнению руководства фирмы, *X* не подходит для повышения в должности. Под его началом работает *Y* – отличный работник, из тех, кто “далеко пойдет”. Однако *Y* не может подняться по служебной лестнице на фирме Wal-Mart Stores, Inc. в обход *X*, поскольку для него в существующем штатном расписании нет вакантной должности, даже если руководство фирмы позволит ему нарушить сложившуюся на фирме субординацию и “перескочить” через голову шефа.

Чтобы не лишать *Y* перспективы карьерного роста и сохранить на работе *X*, руководство фирмы переводит *X* на работу в должности советника директора одного из крупных региональных дивизионов фирмы. *Y* же назначается на должность начальника отдела фирмы, которую ранее занимал *X*. Поскольку у *X* достаточно опыта, он вполне успешно справляется с работой в новой должности. После того как *X*, наконец, уходит на пенсию, в фирме происходят кадровые перемещения работников, и в отдел *A*, которым теперь руководит *Y*, приходится брать нового многообещающего молодого сотрудника *Z*. Поскольку *Z* – действительно толковый и активный молодой человек, он довольно быстро помогает перестроить производственную деятельность отдела *A*, который начинает функционировать очень эффективно.

И вот тогда вновь возникает необходимость и проблема: *как обеспечить карьерный рост работнику Z*. Отметим, что изложенный пример проблем карьерного роста на фирме Wal-Mart Stores, Inc. По мере развития компании и приёма на работу новых работников для многих из тех, кто имеет достаточно большой стаж и опыт работы, проблемы карьерного роста усугубляются и не решаются годами.

Задание для самостоятельного решения:

1. Как бы вы сформулировали суть управленческой проблемы?
2. Какие рекомендации вы могли бы дать на основании этой статьи?

Предложите приемлемые, по Вашему мнению, альтернативные варианты решения проблемы и порекомендуйте оптимальный.

### Тематика рефератов

1. Виды управленческих решений в системе государственного управления.
2. Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления.
3. Государственное управление инновационным развитием: цели и задачи, ценности и проблемы.
4. Особенности и этапы разработки государственных целевых программ.

5. Система анализа и оценки управленческих решений.
6. Оценочные системы и многокритериальный выбор.
7. Исследование организационных и социально-психологических основ разработки и реализации государственных решений.
8. Выбор и анализ альтернатив в процессе принятия решений.
9. Стратегические решения: технология разработки и механизмы реализации.
10. Модели и методы принятия решений в государственных организациях.
11. Ценностная и целевая ориентация государственных решений.
12. Проблемно-ориентированный подход в принятии государственных решений.
13. Исследование внешней среды и ее влияния на реализацию управленческих решений в государственном и муниципальном управлении.
14. Особенности разработки управленческих решений в условиях определенности.
15. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
16. Применение математических методов в процессе разработки и принятия управленческих решений.
17. Организация и контроль исполнения государственных решений.
18. Прогнозирование и планирование при разработке государственных решений.
19. Оптимизация государственных решений.
20. Оценка эффективности государственных решений.
21. Организационное обеспечение разработки и принятия управленческих решений в органах государственной власти и управления.
22. Роль информационных технологий в процессе разработки и принятия управленческих решений.
23. Организационная культура принятия управленческих решений.
24. Системный подход в принятии государственных решений.
25. Методическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.
26. Обеспечение кадровой безопасности разрабатываемых государственных решений.
27. Система контроля качества государственных решений.
28. Анализ процессов самоорганизации на формирование управленческих решений.
29. Управленческие решения направленные на повышение эффективности расходования бюджетных средств.
30. Управленческие решения направленные на эффективное управление государственной собственностью.
31. Оценка эффективности управленческих решений при реализации инвестиционных проектов.
32. Этапы ситуационного анализа.

### Типовые вопросы для экзамена

1. Определение и сущность понятия «решение». Управленческое решение и его сущность. Управленческое решение как инструмент функционирования и развития организации.
2. Лицо, принимающее решение (ЛПР). Сущностные характеристики управленческого решения (УР) и лица, принимающего решение (ЛПР).
3. Государственное управленческое решение, политическое решение, административное решение.
4. Место, роль и значение управленческого решения (УР) в управлении организацией. Цели и задачи УР.
5. Цели, задачи и сущность государственных решений: социальная, экономическая, организационная, правовая, технологическая. Эмерджентность и синергия в управлении.
6. Постановка целей, задач и делегирование полномочий подчиненным в реализации управленческих решений (УР).
7. Дерево целей и его структура.
8. Основные подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный.
9. Структурный и структурно-функциональный подходы к управлению.
10. Множество альтернатив управленческих решений. Разработка, анализ, оценка и выбор альтернатив управленческих решений.
11. Активизирующие, эвристические и Экспертные методы методы выработки УР.
12. Качественные методы разработки, анализа, оценки и принятия УР.
13. Формально-логические методы разработки, анализа, оценки и принятия УР.
14. Теория разработки и исполнения управленческих решений как научная дисциплина.
15. Понятие решения, управленческого решения, государственного решения, политического решения, административного решения.
16. 3 парадигмы принятия решений.
17. Процесс подготовки управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления.
18. 3-х, 6-ти этапные схемы Саймона.
19. 8-ми этапная циклическая схема. Общая 12-этапная схема разработки и принятия управленческих решений.
20. Общее планирование.
21. Формы разработки.
22. Формы реализации. Классификация и типология управленческих решений.
23. Классификация проблем, проблемная ситуация, декомпозиция проблем.
24. Метод постановки целей SMART и его применение в управлении.
25. Метод сценариев и дерева решений в управлении.



26. Понятие оптимального решения и оптимизация управленческих решений.
27. Ресурсы, проблемы и факторы, анализируемые в теории разработки, принятия и исполнения управленческих решений (УР). Основные требования, предъявляемые к УР.
28. SWOT-анализ в разработке государственных решений. Примеры применения SWOT-анализа процессе принятия управленческих решений (УР).
29. Табличные и графические способы представления управленческих проблем.
30. Формализованная процедура подготовки, обоснования и принятия управленческих решений (УР).
31. Модели руководства организацией и принятия управленческих решений (УР).
32. Процесс подготовки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
33. Правовые основы управления в системе государственного управления. Основные принципы принятия УР в системе государственного управления.
34. Разработка, анализ, принятие и исполнение управленческих решений в системе государственного управления на федеральном и региональном уровнях.
35. Основные принципы принятия УР в системе муниципального управления. Основные требования к лицу, принимающему решения (ЛПР), в системе государственного и муниципального управления.
36. Проблемы реализации УР на федеральном и региональном уровнях в современной России. Проблемы реализации УР в системе муниципального управления.
37. Программно-целевая технология разработки и принятия государственных решений.
38. Целевые программы (ЦП) и технологии (ЦТ) и их применение в системе государственного управления на федеральном и региональном уровнях.
39. Классические 3-х и 6-ти этапные схемы Саймона: достоинства и недостатки.
40. 8-ми этапная циклическая модель принятия управленческих решений (УР). Общая 12-этапная модель разработки и принятия УР.
41. Основные подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный.
42. Структурный и структурно-функциональный подходы к управлению.
43. Множество альтернатив управленческих решений. Разработка, анализ, оценка и выбор альтернатив управленческих решений.
44. Разработка и принятие управленческих решений в условиях определенности.
45. Разработка и принятие управленческих решений в условиях ограниченной определенности и риска.

46. Основные критерии для выбора оптимальной стратегии при принятии решения в условиях риска и неопределенности.
47. Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности.
48. Понятие и основные характеристики государственного решения.
49. Активизирующие и эвристические методы выработки управленческих решений (УР).
50. Экспертные методы разработки и анализа управленческих решений (УР).
51. Качественные методы разработки, анализа, оценки и принятия управленческих решений (УР). Формально-логические методы разработки, анализа, оценки и принятия УР.
52. Формально-логические методы разработки, анализа, оценки и принятия управленческих решений (УР). Дерево решений и его использование в процессе принятия УР.
53. Роль человеческого фактора в процессе подготовки и принятия решений. Основы деловой коммуникации руководителя и подчиненного.
54. Планирование и организация исполнения управленческих решений (УР). Централизация и децентрализация процесса разработки УР.
55. Постановка целей, задач и делегирование полномочий подчиненным. В процессе реализации управленческого решения (УР).
56. Модели руководства. Управленческие навыки эффективного руководителя. Эффективное проведение деловых совещаний (в традиционной форме и IT-виртуальных).
57. Понятие и сущность информации. Информация как исходная категория и ресурс информационно-аналитической деятельности.
58. Понятие, сущность и признаки оценки информации: объем, достоверность, ценность.
59. Роль информации и информационных технологий в процессе разработки и принятия государственных решений.
60. Понятие и сущность информации. Информационное обеспечение разработки, принятия и реализации управленческих решений. Базы данных (БД) и их роль в информационном обеспечении разработки, принятия и реализации управленческих решений (УР).
61. Информационная и информационно-аналитическая система: общие характеристики различия. Информационно-аналитическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений (УР).
62. Базы знаний (БЗ), их типы и структура. Роль БЗ в информационно-аналитическом обеспечении разработки, принятия и реализации управленческих решений (УР).
63. Прикладные программные средства (ППС) обеспечения управленческой деятельности. Применение современных ППС в информационном и информационно-аналитическом обеспечении разработки и реализации управленческих решений (УР).
64. Понятия формального и неформального лидеров. Роль лидера в процессе разработки и реализации управленческих решений (УР).
65. Организационная и социально-психологическая основы

подготовки и реализации управленческих решений (УР).

66. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации государственных и административных решений.

67. Социально-психологические методы мотивации исполнения управленческих решений (УР).

68. Понятие формального и неформального лидера. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения.

69. Административная и этическая ответственность государственных служащих за принятие и исполнение управленческих решений (УР). Контроль реализации государственных решений.

70. Оценка качества и эффективности государственных управленческих решений (УР).

71. Эффективное проведение совещаний (традиционных и IT-виртуальных).

72. Формирование и использование управленческих команд. Основные характеристики эффективных управленческих команд.

### **Типовые задания**

*Задание 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?

*Задание 2.* 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.)

*Задание 3.* В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе? а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства. б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии. в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому. г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации

новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

**Задание 4.** Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Постановка задачи: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

**Задание 5.** Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал понастоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

### Шкала оценивания

Шкала оценивания	Критерии оценивания
отлично	<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине, доказательно, в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность. Ответ изложен литературным языком с использованием современной терминологии. Могут быть допущены отдельные недочеты в определении понятий, исправленные обучающимся самостоятельно в процессе ответа.</p> <p>Выполнение практического задания показывает знание управленческой ситуации и умение применить правильный научный и методический подход и инструментарий для решения задачи, разрабатывать управленческие решения</p>
хорошо	<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком с использованием современной терминологии. Могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки, исправленные обучающимся с помощью экзаменатора.</p> <p>Выполнение практического задания показывает способность обучающегося определять основные приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения.</p>

удовлетворительно	Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Обучающийся не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Выполнение практического задания показывает, что компетенции сформированы на начальном уровне.
неудовлетворительно	Оценка выставляется в одном из случаев: 1. Ответ представляют собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросам. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Отсутствуют конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная, современная терминология не используется. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа обучающегося. Практическое задание не выполнено. 2. Ответ на вопрос полностью отсутствует. 3. Отказ от ответа

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Нормативно-правовые документы

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020)
2. Федеральный закон от 27.05.2003 №58-ФЗ (ред. от 14.02.2024) «О системе государственной службы Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 12.03.2024)
3. Федеральный закон от 27.07.2004 №79-ФЗ (ред. от 14.02.2024) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 12.03.2024)
4. Федеральный закон от 02.03.2007 №25-ФЗ (ред. от 12.12.2023) «О муниципальной службе в Российской Федерации»
5. Федеральный закон от 25.12.2008 №273-ФЗ (ред. от 19.12.2023) «О противодействии коррупции»
6. Федеральный закон от 21.12.2021 №414-ФЗ (ред. от 04.08.2023) «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.03.2024)

### 7.2 Основная литература

1. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/510647>
2. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06700-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470603>

3. Карпов, А. В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности : учебное пособие для вузов / А. В. Карпов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 155 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10035-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492017>
4. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.] ; под редакцией П. В. Иванова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16409-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/530956>
5. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13827-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/519760>
6. Смирнов, Э. А. Управленческие решения : учебник / Э. А. Смирнов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2022. — 362 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI: <https://doi.org/10.12737/2464>. - ISBN 978-5-369-00521-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836623>
7. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова ; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 276 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16710-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/531565>
8. Теория принятия решений в 2 т. Том 1 : учебник и практикум для вузов / В. Г. Халин [и др.] ; под редакцией В. Г. Халина. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 250 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03486-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508083>
9. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 312 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17145-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/532466>

### 7.3 Дополнительная литература

1. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/469107>
2. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13827-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477222>
3. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03619-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/511189>
4. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03115-7. — Текст : электронный //

- Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/510844>
5. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 338 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17973-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/534074>
  6. Кравченко, Т. К. Системы поддержки принятия [решений](#) : учебник и практикум для вузов / Т. К. Кравченко, Д. В. Исаев. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 292 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8563-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489756>
  7. Подиновский, В. В. Многокритериальные задачи принятия решений: теория и методы анализа : учебник для вузов / В. В. Подиновский. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 486 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15673-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/509422>

#### 7.4 Интернет-ресурсы

- <http://alt.ranepa.ru/> официальный сайт Алтайского филиала РАНХиГС
- <http://www.iprbookshop.ru/> Электронно-библиотечная система IPRbooks

#### 7.5 Справочные системы

- <http://pravo.ru/> Право
- <http://www.kodeks.ru/> Кодекс
- <http://www.consultant.ru/> Консультант Плюс
- <https://rospravosudie.com/> РосПравосудие
- <https://focus.kontur.ru/> Контур фокус (использует данные из Росстата, ЕГРЮЛ и ЕГРИП, предлагает картотеку арбитражных дел, реестр госконтрактов и Статрегистр.)
- <http://www.integrum.ru/> объединяет в себе не только справочно-информационную систему по компаниям, но и большой архив СМИ
- <http://www.creditnet.ru/hyper/> Национальное кредитное бюро

#### 7.6 Иные источники

- [http://www.uiec.ru/zhurnal\\_yekonomika\\_regiona/](http://www.uiec.ru/zhurnal_yekonomika_regiona/) Журнал Экономика региона
- <http://www.infostat.ru/ru/index.html> — Информационно-аналитические ресурсы «Государственное управление и местное самоуправление в РФ».
- <http://www.aup.ru/> — Административно-управленческий портал
- <http://vasilievaa.narod.ru/> ТЕРРИТОРИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: государственное, региональное, муниципальное.

## **8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

Для обеспечения учебного процесса по дисциплине «Разработка управленческих решений» филиал располагает учебными аудиториями для проведения занятий *лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, государственной итоговой аттестации, итоговой аттестации, а также помещениями для самостоятельной работы и помещениями для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.* Все аудитории оснащены видеопроекционным оборудованием для проведения презентаций, а также средствами звуковоспроизведения; помещения для занятий укомплектованы необходимой мебелью.

Филиал располагает компьютерными классами с комплектом лицензионного программного обеспечения MicrosoftOffice, «Консультант-Плюс»; операционной системой семейства MicrosoftWindows; пакетом офисных программ MicrosoftOffice; справочной правовой системой «Консультант Плюс»; электронным периодическим справочником «Система ГАРАНТ»); электронно-библиотечными системами; автоматизированной информационно-библиотечной системой Алтайского филиала РАНХиГС.

В филиале создана электронная информационно-образовательная среда, обеспечен доступ к системе онлайн обучения «Moodle».

Библиотека располагает рабочими местами для студентов/слушателей, оснащенными компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет: электронный зал для самостоятельной работы, электронный зал для научно-исследовательской работы.

В филиале имеются специальные аудитории, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения (видеопроекционное оборудование: видеопроектор, экран/телевизор, компьютер с комплектом лицензионного ПО, доступ к сети «Интернет»): лингафонные кабинеты, лаборатория для занятий по криминалистике, учебный зал судебных заседаний, аудитории для групповой работы, для проведения тренингов и т.д.

библиотека располагает рабочими местами с доступом к электронным библиотечным системам и сети интернет. Все учебные аудитории оснащены компьютерным оборудованием и лицензионным программным обеспечением.

Реализация дисциплины с применением ЭО и(или) ДОТ осуществляется в рамках СДО MOODLE на открытой платформе Алтайского филиала РАХиГС.