

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

---

Институт государственной службы и управления

Кафедра управления персоналом

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры управления  
персоналом

Протокол от «26» июля 2019 г. № 12

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.01 Технологии разработки и принятия кадровых решений

---

*(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*

Техн. разработ. и прин. кадр. реш.

---

*(краткое наименование дисциплины)*

38.03.03 Управление персоналом

---

*(код, наименование направления подготовки)*

Управление персоналом организации и государственной службы

---

*(направленность (профиль))*

бакалавр

---

*(квалификация)*

очная

---

*(форма обучения)*

Год набора - 2020

Москва, 2019 г.

**Автор-составитель:**

Кандидат исторических наук, доцент кафедры управления персоналом Кравцев И.Н.

**Заведующий кафедрой:**

И.о. заведующего кафедрой управления персоналом, доктор социологических наук, доцент Обухова Л.А.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	8
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	8
3. Содержание и структура дисциплины.....	9
Тема 1. Методы принятия управленческих решений: общая характеристика.....	9
Методы принятия управленческих решений. Классификации методов, используемых при разработке и принятии управленческих решений. Использование логической цепочки «конкретная задача управления – варианты методов ее решения». Специфика принятия управленческих решений в системе государственной службы. Кадровые решения на государственной службе: разработка, принятие и исполнение.....	9
Тема 2. Неформальные (качественные) методы принятия управленческих решений.....	10
Сочетание формального и неформального аспектов в разработке управленческих решений. Дискуссионные методы. Анкетные методы. Экспертные системы. Организация систем экспертного оценивания. Типичные ошибки, связанные с применением неформальных методов.....	10
Тема 3. Формальные (количественные) методы принятия управленческих решений.....	10
Понятие модели. Возможности применения моделирования при разработке и принятии управленческих решений. Классификация управленческих задач, решаемых с помощью экономико-математического моделирования. Решение проблем распределения ресурсов с помощью методов линейного программирования. Методы сетевого планирования. Модели управления запасами. Модели массового обслуживания. Имитационные методы.....	10
Тема 4. Методы анализа управленческих решений.....	10
Специфические принципы анализа ситуации. Прием абсолютных и относительных величин. Прием сводки и группировки. Графический метод. Метод элиминирования. Метод цепных подстановок. Балансовый метод. Метод сравнения. Анализ значимого окружения.....	10
Тема 5. Роль и место прогнозирования в принятии управленческих решений.....	10
Экспертные методы прогнозирования (метод сценариев, прогнозных графов). Количественные методы прогнозирования (метод скользящей средней, экспоненциальное сглаживание, проектирование тренда, параметрические методы).....	10
Тема 6. Методы принятия управленческих решений в условиях различных проблемных ситуаций.....	10
Социальная проблематизация управленческих решений. Метод «дневных грез». Метод «группового гения». Метод синектики. Метод латерального мышления и РО. Метод морфологического анализа. Метод принудительных взаимосвязей. Метод «проблемного колеса» и пр.....	10
Тема 7. Методы снижения риска при принятии управленческих решений.....	10
Понятие риска и неопределенности. Источники рисков в бизнесе. Оценка степени риска. Методы разработки и принятия решений в условиях риска и неопределенности. Методы предотвращения и уменьшения рисков.....	10
Тема 8. Методы контроля при принятии управленческих решений.....	10
Оценка степени риска. Методы разработки и принятия решений в условиях риска и неопределенности. Методы предотвращения и уменьшения рисков.....	10
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	10
Тема 1. Методы принятия управленческих решений: общая характеристика.....	11
1. Методы принятия управленческих решений.....	11

2. Классификации методов, используемых при разработке и принятии управленческих решений.....	11
3. Использование логической цепочки «конкретная задача управления – варианты методов ее решения».....	11
4. Специфика принятия управленческих решений в системе государственной службы..	11
5. Кадровые решения на государственной службе: разработка, принятие и исполнение..	12
Тема 2. Неформальные (качественные) методы принятия управленческих решений.....	12
1. Сочетание формального и неформального аспектов в разработке управленческих решений.....	12
2. Дискуссионные методы.....	12
3. Анкетные методы.....	12
4. Экспертные системы.....	12
5. Организация систем экспертного оценивания.....	12
6. Типичные ошибки, связанные с применением неформальных методов.....	12
Тема 3. Формальные (количественные) методы принятия управленческих решений.....	12
1. Понятие модели.....	12
2. Возможности применения моделирования при разработке и принятии управленческих решений.....	12
3. Классификация управленческих задач, решаемых с помощью экономико-математического моделирования.....	12
4. Решение проблем распределения ресурсов с помощью методов линейного программирования.....	12
5. Методы сетевого планирования.....	12
6. Модели управления запасами.....	12
7. Модели массового обслуживания.....	12
8. Имитационные методы.....	12
Тема 4. Методы анализа управленческих решений.....	12
1. Специфические принципы анализа ситуации.....	12
2. Прием абсолютных и относительных величин.....	12
3. Прием сводки и группировки.....	12
4. Графический метод.....	12
5. Метод элиминирования.....	12
6. Метод цепных подстановок.....	12
7. Балансовый метод.....	12
8. Метод сравнения.....	12
9. Анализ значимого окружения.....	12
Тема 5. Роль и место прогнозирования в принятии управленческих решений.....	12
1. Экспертные методы прогнозирования (метод сценариев, прогнозных графов).....	12
2. Количественные методы прогнозирования (метод скользящей средней, экспоненциальное сглаживание, проектирование тренда, параметрические методы).....	12
Тема 6. Методы принятия управленческих решений в условиях различных проблемных ситуаций.....	12
1. Социальная проблематизация управленческих решений.....	12
2. Метод «дневных грез».....	12
3. Метод «группового гения».....	12
4. Метод синектики.....	12
5. Метод латерального мышления и РО.....	12
6. Метод морфологического анализа.....	12
7. Метод принудительных взаимосвязей.....	12
8. Метод «проблемного колеса» и пр.....	12
Тема 7. Методы снижения риска при принятии управленческих решений.....	13
1. Понятие риска и неопределенности.....	13

2. Источники рисков в бизнесе.....	13
3. Оценка степени риска.....	13
4. Методы разработки и принятия решений в условиях риска и неопределенности.....	13
5. Методы предотвращения и уменьшения рисков.....	13
Тема 8. Методы контроля при принятии управленческих решений.....	13
1. Оценка степени риска.....	13
2. Методы разработки и принятия решений в условиях риска и неопределенности.....	13
3. Методы предотвращения и уменьшения рисков.....	13
1. Применение SWOT-анализа при разработке и принятии КР.....	13
2. Роль и функции решений в процессе управления.....	13
3. Типология и классификация управленческих решений.....	13
4. Ситуационные и поведенческие факторы, влияющие на разработку управленческих решений.....	13
5. Информационное обеспечение решений и информационная безопасность.....	13
6. Информационная поддержка решений директора.....	13
7. Влияние традиций и специфики предприятия на разработку управленческого решения. ....	13
8. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.....	13
9. Этические основы управленческого решения.....	13
10. Проблемы совершенствования методики разработки КР в технической системе.....	13
11. Соотношение новых и известных КР в венчурных компаниях.....	13
12. Формирование и классификации КР для семьи.....	13
13. Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при разработке управленческих решений.....	13
14. Особенности разработки КР в человеко-машинных системах.....	13
15. Современные тенденции использования информационных технологий в процессе разработки управленческого решения.....	13
16. Программные средства для автоматизации элементов творческой деятельности.....	13
17. Технология разработки управленческих решений.....	13
18. Построение структуры проблемного поля и структуризация причин.....	13
19. Проблемы, влияющие на качество управленческих решений.....	13
20. Демократизация процессов разработки управленческих решений.....	13
21. Организация и эффективность использования экспертных оценок.....	13
22. Интеллектуальная деятельность при разработке управленческих решений.....	13
23. Современные методики расчета эффективности управленческих решений.....	13
24. Особенности разработки управленческих решений в малых предприятиях.....	13
25. Организация выполнения принятых решений.....	13
26. Формы разработки и реализации КР.....	13
27. Классификация ситуаций и проблем при разработке управленческих решений.....	13
28. Системный подход при разработке КР.....	13
29. Приоритет цели при разработке КР.....	13
30. Управление по результатам – один из инструментов реализации целей управленческого решения.....	13
31. Методика построения сценариев при разработке управленческого решения.....	13
32. Принципы построения моделей при разработке управленческого решения.....	13
33. Разработка и поддержка стратегических решений.....	13
34. Проверка реализуемости разрабатываемых управленческих решений.....	13
35. Оценка возможной ответственности при разработке управленческого решения.....	14
36. Анализ объектов и субъектов управления при разработке управленческого решения. ....	14
37. Топологические методы в технологии разработки управленческих решений.....	14
38. «Прогнозирование – планирование» - единая система методических приемов при	

разработке управленческого решения.....	14
39. Бизнес – планирование при разработке управленческого решения.....	14
40. Использование системы сетевого планирования при разработке управленческого решения.....	14
41. Автоматизация и организация разработки прогнозов и плановых решений.....	14
42. Применение теории полезности при принятии управленческих решений.....	14
43. Особенности разработки и оценки инвестиционных решений.....	14
44. Экспертные методы прогнозирования.....	14
45. Взаимодействие методов и моделей при разработке управленческих решений.....	14
46. Неопределенность и риск в управленческих решениях.....	14
47. Влияние профессионализма персонала на неопределенности при разработке КР.....	14
48. Типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающие неопределенности при разработке КР.....	14
49. Влияние внешней среды на реализацию альтернативных решений.....	14
50. Организационные методы уменьшения неопределенностей.....	14
1. Метод функционально-стоимостного анализа при разработке управленческих решений.....	16
2. Характеристика управленческих рисков при разработке управленческих решений.....	16
3. Эвристические методы разработки КР.....	16
4. Разработка управленческих решений в условиях паники.....	16
5. Меры по снижению возможного риска управленческих решений.....	16
6. Страхование рисков при разработке управленческого решения.....	16
7. Зарубежные представления о разработке управленческих решений.....	16
8. Использование баз данных для разработки КР на предприятии.....	16
9. Методы повышения эффективности разрабатываемых КР.....	16
10. Использование метода дерева решений при разработке КР.....	16
11. Ответственность и обязанность – неотъемлемый атрибут управленческой деятельности.....	16
12. Социальная и экологическая ответственность руководителя в процессе разработки и реализации управленческого решения.....	16
13. Контроль управленческого решения – как функция управления.....	16
14. Качество продукции – конечный результат КР.....	16
15. Концепция стратегических решений.....	16
16. Методы выработки стратегических решений.....	16
17. Финансовое обеспечение стратегических решений.....	16
18. Применение "теории игр" при разработке управленческого решения.....	16
19. Типовые модели процесса обдумывания проблем.....	16
20. Особенности тактических решений.....	16
21. Особенности принятия решений в экстремальных ситуациях.....	16
22. Психологические принципы организации исполнения решений.....	16
23. Качественная и количественная оценка управленческих решений.....	16
24. Риск и его разновидности.....	16
25. Нравственная ответственность руководителя.....	16
26. Особенности расчета эффективности коммерческих решений.....	16
27. Факторы, влияющие на выбор метода прогнозирования.....	16
28. Основные требования к процессу разработки прогнозных моделей.....	16
29. Критерии оценки решений.....	16
30. Диагностика возможных конфликтов и разработка мер по их разрешению при разработке управленческих решений.....	16
31. Разработка управленческих решений: тайна и конфиденциальность.....	16
32. Методы анализа альтернатив при разработке предпринимательских решений.....	16
33. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.....	16

34. Проверка реализуемости разрабатываемых управленческих решений.....	16
35. Принятие решений при различных типах менеджмента.....	16
36. Требования к решению, качество и содержание решения.....	16
37. Особенности разработки решений в корпоративных и индивидуалистских организациях.....	16
38. Роль информации и ее достаточность при разработке и принятии КР.....	16
39. Положительные и отрицательные стороны групповых КР.....	16
40. Концепции и типы поведения лидера при разработке и принятии КР в группе.....	16
41. Распределение ролей в группе при разработке и принятии КР.....	16
42. Меры по корректировке принятых решений в процессе их реализации.....	17
43. Понятие ограниченности ресурсов при разработке КР.....	17
44. Классификация математических методов разработки и принятия КР.....	17
45. Применение «теории вероятности» при разработке и принятии КР.....	17
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	21
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	22
6.1. Основная литература.....	22
6.1. Основная литература.....	22
6.2. Дополнительная литература.....	22
6.2. Дополнительная литература.....	22
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	22
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	22
6.4. Нормативные правовые документы.....	23
6.4. Нормативные правовые документы.....	23
6.5. Интернет-ресурсы.....	23
6.5. Интернет-ресурсы.....	23
6.6. Иные источники.....	23
6.6. Иные источники.....	23
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	24

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

1.1. Дисциплина Б1.В.01 «Технологии разработки и принятия кадровых решений» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-37	Способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умение использовать их на практике	ПК-37.2	Способность участвовать в разработке и принятии инновационных организационно-управленческих решений, в том числе в части управления персоналом.

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта/ профессиональные действия)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
деятельность по организации корпоративной социальной политики	ПК-37.2	на уровне знаний: демонстрирует знание теории и методологии разработки управленческих решений; демонстрирует знания алгоритмов подготовки, согласования и принятия кадровых решений.
		на уровне умений: ставит управленческие цели, анализирует информацию, предлагает альтернативы управленческих решений; готовит проекты нормативных правовых актов по кадровым вопросам.
		на уровне навыков: владеет навыками принятия и исполнения управленческих решений; владеет навыком оценки экономической и социальной эффективности кадровых решений

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.01 «Технологии разработки и принятия кадровых решений» составляет 3 зачётные единицы, 108 часов. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем составляет 32 часов: лекции – 16 часов, практические занятия – 16 часов. Самостоятельная работа составляет 40 часов. Контроль – 36 часов.



### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.01 «Технологии разработки и принятия кадровых решений» изучается на 2 курсе в 4 семестре.

Дисциплина Б1.В.01 «Технологии разработки и принятия кадровых решений» относится к вариативной части Блока 1. «Дисциплины (модули)».

В содержательном плане дисциплина опирается на освоение обучающимися Б1.В.10 «Инновационный менеджмент в управлении персоналом» (3 семестр), ФТД.В.01 Теория и практика антикризисного управления (3 семестр).

Достижение планируемых результатов обучения служит основой для Б1.В.11 «Управление конфликтами персонала в организации» (8 семестр), Б2.В.03(П) Исследовательская работа (8 семестр).

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Очная форма обучения

№	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час						Форма текущего контроля успеваемости и*, промежуточ ной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1.	Методы принятия управленческих решений: общая характеристика	9	2		2		5	О
2.	Неформальные (качественные) методы принятия управленческих решений	9	2		2		5	О
3.	Формальные (количественные) методы принятия управленческих решений	9	2		2		5	О
4.	Методы анализа управленческих решений	9	2		2		5	О
5.	Роль и место прогнозирования в принятии управленческих решений	9	2		2		5	О
6.	Методы принятия управленческих решений в условиях различных проблемных ситуаций	9	2		2		5	О
7.	Методы снижения риска при принятии управленческих решений	9	2		2		5	О
8.	Методы контроля при принятии управленческих решений	9	2		2		5	О, Т, Реф
	Промежуточная аттестация	36						Экз
	<b>Всего</b>	<b>108</b>	<b>16</b>		<b>16</b>		<b>40</b>	

Примечание:

\* формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), реферат (Реф)

\*\* формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз).

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Методы принятия управленческих решений: общая характеристика

Методы принятия управленческих решений. Классификации методов, используемых при разработке и принятии управленческих решений. Использование логической цепочки «конкретная задача управления – варианты методов ее решения». Специфика принятия управленческих решений в системе государственной службы. Кадровые решения на государственной службе: разработка, принятие и исполнение.

## **Тема 2. Неформальные (качественные) методы принятия управленческих решений**

Сочетание формального и неформального аспектов в разработке управленческих решений. Дискуссионные методы. Анкетные методы. Экспертные системы. Организация систем экспертного оценивания. Типичные ошибки, связанные с применением неформальных методов.

## **Тема 3. Формальные (количественные) методы принятия управленческих решений**

Понятие модели. Возможности применения моделирования при разработке и принятии управленческих решений. Классификация управленческих задач, решаемых с помощью экономико-математического моделирования. Решение проблем распределения ресурсов с помощью методов линейного программирования. Методы сетевого планирования. Модели управления запасами. Модели массового обслуживания. Имитационные методы.

## **Тема 4. Методы анализа управленческих решений**

Специфические принципы анализа ситуации. Прием абсолютных и относительных величин. Прием сводки и группировки. Графический метод. Метод элиминирования. Метод цепных подстановок. Балансовый метод. Метод сравнения. Анализ значимого окружения.

## **Тема 5. Роль и место прогнозирования в принятии управленческих решений**

Экспертные методы прогнозирования (метод сценариев, прогнозных графов). Количественные методы прогнозирования (метод скользящей средней, экспоненциальное сглаживание, проектирование тренда, параметрические методы).

## **Тема 6. Методы принятия управленческих решений в условиях различных проблемных ситуаций**

Социальная проблематизация управленческих решений. Метод «дневных грез». Метод «группового гения». Метод синектики. Метод латерального мышления и РО. Метод морфологического анализа. Метод принудительных взаимосвязей. Метод «проблемного колеса» и пр.

## **Тема 7. Методы снижения риска при принятии управленческих решений**

Понятие риска и неопределенности. Источники рисков в бизнесе. Оценка степени риска. Методы разработки и принятия решений в условиях риска и неопределенности. Методы предотвращения и уменьшения рисков.

## **Тема 8. Методы контроля при принятии управленческих решений**

Оценка степени риска. Методы разработки и принятия решений в условиях риска и неопределенности. Методы предотвращения и уменьшения рисков.

# **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

## **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

4.1.1. В ходе реализации дисциплины: Б1.В.01 «Технологии разработки и принятия кадровых решений» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1.	Методы принятия управленческих решений: общая характеристика	опрос
Тема 2.	Неформальные (качественные) методы принятия управленческих решений	опрос
Тема 3.	Формальные (количественные) методы принятия управленческих решений	опрос
Тема 4.	Методы анализа управленческих решений	опрос
Тема 5	Роль и место прогнозирования в принятии управленческих решений	опрос
Тема 6.	Методы принятия управленческих решений в условиях различных проблемных ситуаций	опрос
Тема 7.	Методы снижения риска при принятии управленческих решений	опрос
Тема 8.	Методы контроля при принятии управленческих решений	опрос, тестирование, защита реферата

4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): в устной форме по вопросам и заданиям

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- выступление по вопросам к опросам,
- защита реферата,
- количество правильных ответов при тестировании.

Критерии оценивания ответа:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия, по результатам прохождения тестирования, защиты рефератов.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждается на заседании кафедры.

### **Вопросы для подготовки к опросам по темам:**

#### **Тема 1. Методы принятия управленческих решений: общая характеристика**

1. Методы принятия управленческих решений.
2. Классификации методов, используемых при разработке и принятии управленческих решений.
3. Использование логической цепочки «конкретная задача управления – варианты методов ее решения».
4. Специфика принятия управленческих решений в системе государственной службы.

5. Кадровые решения на государственной службе: разработка, принятие и исполнение.

### **Тема 2. Неформальные (качественные) методы принятия управленческих решений**

1. Сочетание формального и неформального аспектов в разработке управленческих решений.
2. Дискуссионные методы.
3. Анкетные методы.
4. Экспертные системы.
5. Организация систем экспертного оценивания.
6. Типичные ошибки, связанные с применением неформальных методов.

### **Тема 3. Формальные (количественные) методы принятия управленческих решений**

1. Понятие модели.
2. Возможности применения моделирования при разработке и принятии управленческих решений.
3. Классификация управленческих задач, решаемых с помощью экономико-математического моделирования.
4. Решение проблем распределения ресурсов с помощью методов линейного программирования.
5. Методы сетевого планирования.
6. Модели управления запасами.
7. Модели массового обслуживания.
8. Имитационные методы.

### **Тема 4. Методы анализа управленческих решений**

1. Специфические принципы анализа ситуации.
2. Прием абсолютных и относительных величин.
3. Прием сводки и группировки.
4. Графический метод.
5. Метод элиминирования.
6. Метод цепных подстановок.
7. Балансовый метод.
8. Метод сравнения.
9. Анализ значимого окружения.

### **Тема 5. Роль и место прогнозирования в принятии управленческих решений**

1. Экспертные методы прогнозирования (метод сценариев, прогнозных графов).
2. Количественные методы прогнозирования (метод скользящей средней, экспоненциальное сглаживание, проектирование тренда, параметрические методы).

### **Тема 6. Методы принятия управленческих решений в условиях различных проблемных ситуаций**

1. Социальная проблематизация управленческих решений.
2. Метод «дневных грез».
3. Метод «группового гения».
4. Метод синектики.
5. Метод латерального мышления и РО.
6. Метод морфологического анализа.
7. Метод принудительных взаимосвязей.
8. Метод «проблемного колеса» и пр.

### **Тема 7. Методы снижения риска при принятии управленческих решений**

1. Понятие риска и неопределенности.
2. Источники рисков в бизнесе.
3. Оценка степени риска.
4. Методы разработки и принятия решений в условиях риска и неопределенности.
5. Методы предотвращения и уменьшения рисков.

### **Тема 8. Методы контроля при принятии управленческих решений**

1. Оценка степени риска.
2. Методы разработки и принятия решений в условиях риска и неопределенности.
3. Методы предотвращения и уменьшения рисков.

### **Примерные темы рефератов**

1. Применение SWOT-анализа при разработке и принятии КР.
2. Роль и функции решений в процессе управления.
3. Типология и классификация управленческих решений.
4. Ситуационные и поведенческие факторы, влияющие на разработку управленческих решений.
5. Информационное обеспечение решений и информационная безопасность.
6. Информационная поддержка решений директора.
7. Влияние традиций и специфики предприятия на разработку управленческого решения.
8. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.
9. Этические основы управленческого решения.
10. Проблемы совершенствования методики разработки КР в технической системе.
11. Соотношение новых и известных КР в венчурных компаниях.
12. Формирование и классификации КР для семьи.
13. Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при разработке управленческих решений.
14. Особенности разработки КР в человеко-машинных системах.
15. Современные тенденции использования информационных технологий в процессе разработки управленческого решения.
16. Программные средства для автоматизации элементов творческой деятельности.
17. Технология разработки управленческих решений.
18. Построение структуры проблемного поля и структуризация причин.
19. Проблемы, влияющие на качество управленческих решений.
20. Демократизация процессов разработки управленческих решений.
21. Организация и эффективность использования экспертных оценок.
22. Интеллектуальная деятельность при разработке управленческих решений.
23. Современные методики расчета эффективности управленческих решений.
24. Особенности разработки управленческих решений в малых предприятиях.
25. Организация выполнения принятых решений.
26. Формы разработки и реализации КР.
27. Классификация ситуаций и проблем при разработке управленческих решений.
28. Системный подход при разработке КР.
29. Приоритет цели при разработке КР.
30. Управление по результатам – один из инструментов реализации целей управленческого решения.
31. Методика построения сценариев при разработке управленческого решения.
32. Принципы построения моделей при разработке управленческого решения.
33. Разработка и поддержка стратегических решений.
34. Проверка реализуемости разрабатываемых управленческих решений.

35. Оценка возможной ответственности при разработке управленческого решения.
36. Анализ объектов и субъектов управления при разработке управленческого решения.
37. Топологические методы в технологии разработки управленческих решений.
38. «Прогнозирование – планирование» - единая система методических приемов при разработке управленческого решения.
39. Бизнес – планирование при разработке управленческого решения.
40. Использование системы сетевого планирования при разработке управленческого решения.
41. Автоматизация и организация разработки прогнозов и плановых решений.
42. Применение теории полезности при принятии управленческих решений.
43. Особенности разработки и оценки инвестиционных решений.
44. Экспертные методы прогнозирования.
45. Взаимодействие методов и моделей при разработке управленческих решений.
46. Неопределенность и риск в управленческих решениях.
47. Влияние профессионализма персонала на неопределенности при разработке КР.
48. Типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающие неопределенности при разработке КР.
49. Влияние внешней среды на реализацию альтернативных решений.
50. Организационные методы уменьшения неопределенностей.

#### **Примерный вариант итогового теста по дисциплине**

- 1. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:**
  - a) инструмент управленческой деятельности;
  - b) продукт управленческой деятельности;
  - c) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий**
  - d) форма воздействия субъекта на объект;
  - e) управленческий документ.
- 2. Юридическое свойство управленческого решения – это:**
  - a) целенаправленность;
  - b) правомерность;**
  - c) плановость;
  - d) коллегиальность.
- 3. Организационные свойства управленческого решения - это:**
  - a) плановость;**
  - b) последовательность;
  - c) целенаправленность;**
  - d) правомерность.
- 4. Технологическое свойство управленческого решения - это:**
  - a) комплексность;
  - b) стадийность;**
  - c) целенаправленность;
  - d) актуальность.
- 5. Системное свойство управленческого решения - это:**
  - a) коллегиальность;
  - b) плановость;
  - c) комплексность;**

d) актуальность.

**6. Проблемное «свойство управленческого решения» - это:**

- a) срочность;
- b) плановость;
- c) актуальность;**
- d) последовательность разработки.

**7. Юридическое стимулирующее свойство управленческого решения - это:**

- a) стадийность;
- b) правомерность;**
- c) мотивационность;
- d) коллегиальность.

**8. Правильная (логическая) последовательность реализации элементов управленческого процесса - это:**

- a) управленческие действия;
- b) управленческая ситуация;
- c) управленческое решение;
- d) управленческие функции.

Ответ: b, c, d, a

**9. Базовая управленческая категория - это:**

- a) управленческая функция;
- b) проблемная ситуация;
- c) управленческое решение;**
- d) управленческие действия;
- e) управленческая цель.

**10. Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов; элементы:**

- a) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;
- b) логические мыслительные операции;
- c) выбор методов разработки решения;
- d) нормативно-правовое обеспечение решения;

аспекты:

- 1) юридический;
- 2) информационный;
- 3) психологический;
- 4) организационный.

Ответ: a2; b3; c4; d1

**11. Отличительные по содержанию характеристики управленч решений в организациях и в частной жизни - это:**

- a) цели;
- b) проблемы;
- c) разделение труда;
- d) профессионализм;**
- e) актуальность.

**12. Общие характеристики управленческих решений в организациях и частной жизни - это:**

- a) актуальность;**

- b) влияние на интересы субъекта разработки;
- c) влияние на интересы коллектива работников;
- d) разделение труда.

### **Вопросы для самостоятельной работы:**

1. Метод функционально-стоимостного анализа при разработке управленческих решений.
2. Характеристика управленческих рисков при разработке управленческих решений.
3. Эвристические методы разработки КР.
4. Разработка управленческих решений в условиях паники.
5. Меры по снижению возможного риска управленческих решений.
6. Страхование рисков при разработке управленческого решения.
7. Зарубежные представления о разработке управленческих решений.
8. Использование баз данных для разработки КР на предприятии.
9. Методы повышения эффективности разрабатываемых КР.
10. Использование метода дерева решений при разработке КР.
11. Ответственность и обязанность – неотъемлемый атрибут управленческой деятельности.
12. Социальная и экологическая ответственность руководителя в процессе разработки и реализации управленческого решения.
13. Контроль управленческого решения – как функция управления.
14. Качество продукции – конечный результат КР.
15. Концепция стратегических решений.
16. Методы выработки стратегических решений.
17. Финансовое обеспечение стратегических решений.
18. Применение "теории игр" при разработке управленческого решения.
19. Типовые модели процесса обдумывания проблем.
20. Особенности тактических решений.
21. Особенности принятия решений в экстремальных ситуациях.
22. Психологические принципы организации исполнения решений.
23. Качественная и количественная оценка управленческих решений.
24. Риск и его разновидности.
25. Нравственная ответственность руководителя.
26. Особенности расчета эффективности коммерческих решений.
27. Факторы, влияющие на выбор метода прогнозирования.
28. Основные требования к процессу разработки прогнозных моделей.
29. Критерии оценки решений.
30. Диагностика возможных конфликтов и разработка мер по их разрешению при разработке управленческих решений.
31. Разработка управленческих решений: тайна и конфиденциальность.
32. Методы анализа альтернатив при разработке предпринимательских решений.
33. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.
34. Проверка реализуемости разрабатываемых управленческих решений.
35. Принятие решений при различных типах менеджмента.
36. Требования к решению, качество и содержание решения.
37. Особенности разработки решений в корпоративных и индивидуалистских организациях.
38. Роль информации и ее достаточность при разработке и принятии КР.
39. Положительные и отрицательные стороны групповых КР.
40. Концепции и типы поведения лидера при разработке и принятии КР в группе.
41. Распределение ролей в группе при разработке и принятии КР.



42. Меры по корректировке принятых решений в процессе их реализации.
43. Понятие ограниченности ресурсов при разработке КР.
44. Классификация математических методов разработки и принятия КР.
45. Применение «теории вероятности» при разработке и принятии КР.

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-37	Способность участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знание технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умение использовать их на практике	ПК-37.2	Способность участвовать в разработке и принятии инновационных организационно-управленческих решений, в том числе в части управления персоналом.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-37.2 – способность участвовать в разработке и принятии инновационных организационно-управленческих решений, в том числе в части управления персоналом.	<p>Анализирует проблемную ситуацию и предлагает несколько вариантов ее решения.</p> <p>Согласовывает различные подходы при выборе путей достижения цели.</p> <p>Определяет последовательность и приоритетность задач, требующих решения.</p>	<p>Идентифицирована проблемная ситуация.</p> <p>Определена взаимосвязь различных вариантов ее решения.</p> <p>Составлен обоснованный список первоочередных задач, требующих решения.</p>

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

##### Вопросы к экзамену:

1. Общая методология разработки управленческих решений.
2. Управленческое решение как процесс и явление.
3. Сущностные характеристики управленческого решения и ЛПР.
4. Формы разработки управленческого решения.
5. Формы реализации управленческого решения.
6. Классификация проблем, проблемная ситуация, декомпозиция проблем.
7. Табличные и графические способы представления проблем.

8. Основные парадигмы принятия решений.
9. Классическая 3-х этапная модель принятия решений Г. Саймона: достоинства и недостатки.
10. Циклическая модель принятия решений: достоинства и недостатки.
11. Общая 12-и этапная модель принятия решений.
12. Процессный, системный и ситуационный подходы разработки управленческих решений.
13. Понятие и признаки государственного решения.
14. График непредсказуемости результатов решений.
15. Сущность государственных решений: социальная, экономическая, организационная, правовая, технологическая.
16. Системный подход к управленческим решениям.
17. Синергия и эмерджентность.
18. Социально-психологические основы принятия управленческих решений.
19. Целевая ориентация управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.
20. Метод постановки целей SMART.
21. Инициативно-целевая технология разработки и принятия государственных решений.
22. Программно-целевая технология разработки и принятия государственных решений.
23. Регламентная технология разработки и принятия государственных решений.
24. Процессорные технологии разработки и принятия государственных решений.
25. Разработка и принятие государственных решений в условиях ограниченной определенности, неопределенности и риска.
26. SWOT-анализ в разработке государственных решений.
27. Основные управленческие навыки ЛПР.
28. Этапы процесса планирования.
29. Алгоритмические и активизирующие методы при анализе альтернатив.
30. Экспертные и эвристические методы при анализе альтернатив.
31. Метод сценариев и дерева решений.
32. Понятие оптимального решения и оптимизация управленческих решений.
33. Качество и эффективность государственных решений.
34. Контроль и ответственность при реализации государственных решений.
35. Признаки оценки информации: объем, достоверность, насыщенность, ценность.

### Примеры заданий на экзамен

1. Малое предприятие "Р" занимается розничной торговлей продуктами питания. "Р" арендует помещение внутри жилого квартала, где располагается продовольственный магазин. Дела на предприятии идут не очень хорошо. Падает выручка, растут затраты. Не хватает продавцов. Сотрудники, работающие на предприятии, стараются увильнуть от работы, плохо обслуживают посетителей магазина, постоянно отлучаются с рабочего места. Вследствие этого товар на полках магазина залеживается и портится. Руководитель предприятия пытается найти выход из создавшегося положения и принимает решение об открытии новой торговой точки.

**Задание.** Объясните, есть ли ошибки в решении руководителя. Если ошибки есть, то в чем они заключаются. Какое решение было бы желательным для повышения эффективности работы предприятия. Какова должна быть технология принятия решения в данной ситуации. Какую информацию не использовал руководитель при принятии

решения об открытии новой торговой точки. Какие критерии должен использовать руководитель при принятии данного решения.

2. Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие на рынке фирмы реализуют только 4 тыс. ед. с предполагаемым увеличением объема продаж до 4,2 тыс. ед. в месяц. Прибыль от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е.

Ваша фирма производит видеомагнитофоны. По данным маркетинговых исследований, можно увеличить выпуск на 400 ед. Прибыль от продажи одного видеомагнитофона составляет 200 у.е.

Вы находитесь перед выбором более выгодного решения: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров (это мероприятие обойдется в 30 000 у. е.) или расширить выпуск магнитофонов (затраты в размере 20 000 у. е.).

**Ваша задача состоит в следующем:**

- определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения;
- определить весь перечень возможных альтернатив решения;
- провести расчеты прибыльности;
- выбрать единственное решение.

3. Вам нужно принять решение: целесообразно ли открывать в городе новую гостиницу.

Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

**Шкала оценивания.**

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

Баллы	Критерий оценки
26-30	Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических 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 законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу.

16-25	Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную 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 некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений.
6-15	Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии 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.
0-5	Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, 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.

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

- обучающемуся выставляется оценка «неудовлетворительно» если обучающийся набрал менее 50 баллов,
- оценка «удовлетворительно» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 65 баллов;
- оценка «хорошо» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 66 до 75 баллов;
- оценка «отлично» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 76 до 100 баллов.

100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не

содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками, которые содержатся в дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

#### 4.4. Методические материалы

Устный опрос является одним из основных способов проверки усвоения знаний обучающимися. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на определенную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях. Основные критерии оценки устного ответа: правильность ответа по содержанию; полнота и глубина ответа; логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией); использование дополнительного материала.

### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

#### **Методические указания по самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа:**

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Список вопросов для самостоятельной подготовки к опросам по темам приведен в рабочей программе по дисциплине в п. 4.2.

#### **Методические указания по подготовке к опросу:**

Подготовка обучающихся к опросу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

#### **Методические рекомендации по подготовке к тестированию:**

При подготовке к тестированию следует учитывать, что тест проверяет не только знание понятий, категорий, событий, явлений, умения выделять, анализировать и обобщать наиболее существенные связи, признаки и принципы разных явлений и процессов. Поэтому при подготовке к тесту не следует просто заучивать, необходимо понять логику изложенного материала. Этому немало способствует составление развернутого плана, таблиц, схем. Большую помощь оказывают интернет-тренажеры, позволяющие, во-первых, закрепить знания, во-вторых, приобрести соответствующие психологические навыки саморегуляции и самоконтроля.

Тестирование имеет ряд особенностей, знание которых помогает успешно выполнить тест. Можно дать следующие методические рекомендации: следует внимательно изучить структуру теста, оценить объем времени, выделяемого на данный тест, увидеть, какого типа задания в нем содержатся; отвечать на те вопросы, в правильности решения которых нет сомнений, пока не останавливаясь на тех, которые могут вызвать долгие раздумья; очень важно всегда внимательно читать задания до конца, не пытаясь понять условия «по первым словам».

#### **Методические рекомендации по написанию реферата:**

Реферат является самостоятельной практической работой обучающихся. Он призван определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины.

Текст работы должен быть написан в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, главы, заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы. Подразделы глав с новой страницы не начинаются.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно. Номер включает номер главы и номер рисунка/таблицы в данной главе.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с оглавлением, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы справа. На страницах с приложениями номера не ставятся, и в оглавление они не выносятся. В оглавлении указывается только номер первого листа первого приложения. Объем реферата 7-15 стр.

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы / РАНХиГС при Президенте РФ. – 4-е изд. – М.: Дело, 2015. – 640 с.
2. Фирсова И.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / И.А. Фирсова, М.В. Мельник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2016. – 416 с. – Электронный ресурс: <http://www.biblio-online.ru/book/FC6EA2DE-A6F3-480D-8824-7EB3A03D6B9A>

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Данькова Е.В. Методы и технологии принятия кадровых решений: дидактические и практические материалы по курсу "Управление персоналом государственной службы": [учебное пособие] / Е.В. Данькова; РАГС при Президенте РФ, Кафедра государственной службы и кадровой политики. – М.: Изд-во РАГС, 2011. – 69 с.
2. Загонова Д.А. Административная ответственность должностных лиц за принятие незаконных правовых актов управления в процессе реализации должностных полномочий // Правовая наука и реформа юридического образования. – 2012. – № 2 (25). – С. 120–125.
3. Литвак Б.Г. Управленческие решения. Практикум: учебное пособие. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. – 448 с.
4. Shefrin Hersh. Behavioral risk management: managing the psychology that drives decisions and influences operational risk. – New York; Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2016. – P. 112–119.

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Акофф Р. Л. Искусство решения проблем / пер. с англ. Е. Г. Коваленко; под ред. Е. К. Масловского. – М., 1982 // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. – 01.10.2014. URL: <http://gtmarket.ru/library/basis/7078>

2. Евдокимова Ю.В. Специфика формирования государственных программ РФ // Современные научные исследования и инновации. – Август 2013. – № 8 [Электронный ресурс]. – URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/08/25972>

3. Источники и основания государственных политик в России: монография. – М.: Научный эксперт, 2014. – 224 с.

4. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 526 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03619-0.

5. Системная методология проектирования государственно-управленческих решений (государственных политик). – М.: Научный эксперт, 2006. – 40 с. – URL: [http://rusrand.ru/files/13/07/16/130716070459\\_Block\\_Doklad\\_143\\_215.pdf](http://rusrand.ru/files/13/07/16/130716070459_Block_Doklad_143_215.pdf)

#### **6.4. Нормативные правовые документы**

1. Конституция Российской Федерации (с гимном России). – М.: Проспект, 2015. – 32с.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (действующая редакция).

#### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. Национальная электронная библиотека. Режим доступа: <http://www.rusneb.ru>

2. Электронный фонд Российской национальной библиотеки (РНБ). Электронная библиотека Российской государственной библиотеки (РГБ). Режим доступа: <http://elb.nlr.ru>

3. Электронная библиотека Российской государственной библиотеки (РГБ). Режим доступа: <http://elibrary.rsl.ru/>

4. Научная электронная библиотека ГПНТБ (каталог Государственной Публичной научно-технической библиотеки) России. Режим доступа: <http://ellib.gpntb.ru/>

5. Каталог Научной Библиотеки МГУ. Режим доступа: <http://search.nbmg.ru/search/>

6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. Режим доступа: <http://www.elibrary.ru/>

7. Электронная Библиотека ГУУ. Полнотекстовые зарубежные базы данных. Режим доступа: [http://library.guu.ru/Full\\_text\\_foreign\\_database.html](http://library.guu.ru/Full_text_foreign_database.html)

8. Президентская библиотека им. Б. Н. Ельцина. Режим доступа: <http://www.prilib.ru/>

9. BIBLIORNIKA. Электронная библиотека ГПИБ России. Режим доступа: <http://www.bibliofika.ru/>

#### **6.6. Иные источники**

1. Теория управления : учебник / под общ. ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. – Изд. 3-е, доп. и перераб. – М.: Изд-во РАГС, 2011. – 265 с.

2. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2007. – 272 с.

3. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова ; под общ. ред. В. И. Бусова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 279 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03859-0.

4. Федосеев С.В. Принятие управленческих решений в инновационной сфере [Электронный ресурс]: хрестоматия. Учебно-методический комплекс/ Федосеев С.В., Беркетов Г.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: Евразийский открытый институт,

2012.— 186 с.— Электронный ресурс:  
<http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/14645.html>.— ЭБС «IPRbooks»

### **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Программное обеспечение: Microsoft Windows 10 LTSB 1607, Microsoft Office Professional 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮПАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>