

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Шебзухова Татьяна Александровна
Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского
федерального университета
Дата подписания: 26.07.2023 10:52:05
Уникальный программный ключ:
d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8ef96f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Пятигорский институт (филиал) СКФУ

Методические указания

по выполнению практических работ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

**ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И
МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ**

для студентов направления подготовки

38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль):

«Государственное управление экономическим развитием»

Пятигорск, 2023

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C00000043E9AB8B952205E7BA5000600000043E

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Тема 1. Общая методология и принципы разработки управленческих государственных решений	4
Практическое занятие № 1	4
Тема № 3. Методы календарного планирования управления при разработке управленческих государственных решений	5
Практическое занятие 2	5
Тема № 4. Методы и технологии разработки управленческих государственных решений в условиях неопределенности и риска	6
Практическое занятие № 3	6
Тема № 7. Качество и эффективность исполнения управленческих государственных решений ..	8
Практическое занятие № 4	8
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	10

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

ВВЕДЕНИЕ

Деятельность политических институтов и органов административного управления воплощается в принятии и реализации соответствующих государственных решений: политических и административных. Анализ решений - неотъемлемый аспект теории государственного управления. По типу решений, способу их разработки, уровню участия различных субъектов, в том числе массовых, можно судить о существенных признаках общественно-политической системы.

Решения принимаются на всех уровнях системы управления: федеральном, региональном и муниципальном. Соответственно субъектами, принимающими решения, выступают органы федеральной власти, субъектов Федерации и местного самоуправления. Проблемы решений определяются потребностями и интересами управляемых ими объектов. Несмотря на различия типов и уровней решений, им присущи некоторые общие черты, характеризующие процессы принятия и реализации. Теоретический анализ включает объяснение, как общих признаков, так и особенных, связанных со спецификой условий деятельности субъектов управления.

Целью освоения дисциплины «Принятие управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» является: изучение основ разработки вариантов государственных решений, обосновании их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений на государственном и муниципальном уровне.

Задачами освоения дисциплины «Принятие управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» являются:

- изучение теоретических основ принятия государственных решений;
- ознакомление с методами и особенностями обоснования и выбора государственных решений на государственном и муниципальном уровне;
- овладение современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике на государственном и муниципальном уровне;
- овладение организационными способностями, направленными на нахождение и реализацию организационных государственных решений, в том числе и в кризисных ситуациях.

Учебная дисциплина «Принятие управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» относится к обязательной части. Дисциплина «Принятие управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» изучается в 3,4 семестрах.

Дисциплина «Принятие управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» является обобщающей, в рамках которой интегрируются знания, полученные по ряду базовых и вариативных дисциплин в области менеджмента, финансов, экономики. Изучение данной дисциплины должно способствовать достижению целей обучения и подготовки бакалавров в области государственного, муниципального и корпоративного управления, поэтому материалы программы взаимоувязаны с содержанием всех других дисциплин данного направления подготовки.

Объектом изучения данной дисциплины является система принятия государственных решений на государственном и муниципальном уровнях.

Предметом изучения дисциплины являются процессы разработки и обоснования государственных решений на уровне государственного и муниципального управления.

ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Тема 1. Общая методология и принципы разработки управленческих государственных решений

Практическое занятие № 1.

Цель: ознакомиться с теоретическими основами разработки управленческих государственных решений

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- Общая методология разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
- Принципы и основные этапы разработки управленческих государственных решений.
- Факторы, влияющие на организацию процесса разработки решения.

Студент будет уметь:

- различать принципы и основные этапы разработки управленческих государственных решений;
- различать факторы, влияющие на организацию процесса разработки решения.

Формируемые компетенции: ИД-1, ОПК-2; ИД-2, ОПК-2; ИД-3, ОПК-2; ИД-3, ОПК-6; ИД-2, ПК-4

Актуальность темы: Принятие государственных решений представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации.

Теоретическая часть

Принятие решений представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Данный процесс включает много разных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как план – это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей.

В государственном управлении принятие решений осуществляется государственными служащими различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решение касается не одной личности, а общества или отрасли в целом. Как правило, решения должны приниматься там, где возникает проблемная ситуация; для этого государственных служащих соответствующего уровня необходимо наделить полномочиями и возложить на них ответственность за состояние дел на управляемом объекте. Очень важным условием положительного воздействия решения является его согласованность с ранее принятыми решениями как по горизонтали, так и по вертикали управления.

Содержание решения может быть экономическим, организационным, социальным, правовым, технологическим.

Различают индивидуальную, групповую, организационную и межорганизационную формы принятия решений.

Механизм принятия государственных решений отличает сочетание распределения власти и собственно управленческих технологий, которое не покрывается ни механическим преломлением некой идеальной модели принятия решений в государственной сфере, ни идеальными формами «мыслительного процесса» власти предрешающих.

Так, государство оценивает и решает свои проблемы как институт, образующий форму правления и организации общественного порядка на определенной территории. В этом плане принятие решений неразрывно связано с поддержанием отношений и совместной деятельности людей по распределению власти и обеспечением таких вытекающих из ее

В то же время государство ориентировано на решение проблем с воспроизводством общественных благ, сдерживание рынка, ограничения естественных монополий, компенсации неравенства доходов, преодоления информационного разрыва в обществе и других социальных вопросов. Осуществление данных функций демонстрирует, что управляющее воздействие государства связано с ограниченным кругом объектов и решением вполне определенных задач.

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2	1,2	1-9

технологически, выполняется на со-
отражении деятельности. Крати
предвидения, предвосхищающего ре
прогнозирование, планирование и програ
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Теоретическая часть

Принятие всех управленческих решений в сложных ситуациях требует применения рациональных технологий, состоящих из последовательности взаимосвязанных этапов. т. е. некоторой стандартной и неизменной последовательности шагов, которые должен сделать руководитель, чтобы принять рациональное решение. Это деятельность реализуется в рамках нормативного подхода к принятию решений.

Анализ процесса принятия государственных решений и выделение его этапов основывается как на общих управленческих принципах и технологиях, так и на регламентах, специфических для государственного и муниципального управления.

Общие управленческие технологии

Процесс принятия решения в законодательных органах установлен регламентом. Он включает перечень предписаний, позволяющих определить порядок в границах полномочий и распределения ответственности между индивидуальными членами административного органа.

Основными элементами регламента являются порядок созыва сессий, парламентских слушаний, заседаний комиссий и комитетов, кворум, полномочия депутатов, порядок применения прав вето.

Регламенты имеют несколько разновидностей - регламент проведения совещаний и сессий, регламент прохождения документов, регламент принятия решений.

Вопросы для обсуждения:

Базовый уровень:

1. Содержание процесса планирования.
2. Компоненты плана.
3. Схема процесса планирования.

Повышенный уровень:

1. Роль творческого и аналитического в процессе планирования.
2. Матрица оценок альтернатив в соответствии с критериями.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1.2	1.2	1.2	1-9

Тема № 4. Методы и технологии разработки управленческих государственных решений в условиях неопределенности и риска

Практическое занятие № 3

Цель: ознакомиться с технологиями принятия управленческих государственных решений

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

Понятие неопределенности и риска. Задачи обоснования управленческих государственных решений в условиях неопределенности. Условия неопределенности. Методы и технологии принятия управленческих государственных решений в условиях «природной неопределенности». Составляющие и источники рисков в управлении. Технологии принятия управленческих решений в условиях стохастического риска. Технологии принятия управленческих решений в условиях поведенческого риска. Меры по снижению возможного риска. Исходные понятия.

неопределенности». Составляющие и принятые управленческие решения в условиях возможного риска. Исходные понятия.

Студент будет уметь:

- определять условия неопределенности;
- различать методы и технологии принятия управленческих государственных решений;
- определять меры по снижению возможного риска при организации процесса разработки государственного решения.

Формируемые компетенции: ИД-1, ОПК-2; ИД-2, ОПК-2; ИД-3, ОПК-2; ИД-3, ОПК-6; ИД-2, ПК-4

Актуальность темы: Как и любой социальный процесс, Принятие государственных решений в региональном управлении изначально содержит возможность возникновения непредвиденных обстоятельств, чреватых понесением потерь, а нередко отрицательными последствиями намеченных действий. Поскольку риски присутствуют на всех этапах принятия государственных решений — от диагностики проблемы до подведения итогов реализации целей, для государства играет принципиальную роль понимание природы риска.

Теоретическая часть

Поскольку риски присутствуют на всех этапах принятия государственных решений — от диагностики проблемы до подведения итогов реализации целей, для государства играет принципиальную роль понимание природы риска.

Выделим три наиболее авторитетных подхода к определению риска: 1) классический; 2) неклассический; 3) модернистский.

В современных условиях риск превратился в составную часть повседневной деятельности человека.

К постоянно присутствующим в процессе принятия государственных решений причинам возникновения риска можно отнести:

— неопределенность (многовариативность развития будущего) социальных и природно-антропогенных процессов как имманентное свойство биосоциальной среды, объектов государственного управления;

— динамику социальных и природно-социальных процессов, развертывание которых содержит множество поворотных точек и точек ветвления, скрывающих разнообразные альтернативы развития;

— сочетание социальных и технологических видов движения, стихийных факторов и сознательных методов воздействия на ситуацию, усложняющее оценку объектов управления;

— возможность неадекватного выбора управляющими стратегии и плана действий, преувеличение или преуменьшение фактора угроз;

— недостаточную профессиональную компетентность управляющих, экспертов, реализующих тот или иной план действий, произвол ЛПР, человеческие ошибки, недобросовестную конкуренцию, преувеличенное восприятие угроз, блокирование нужных для разрешения ситуации решений;

— наличие у управляющих различного рода не размываемых временем стандартов и антропологических качеств ЛПР (психологическая неустойчивость управленческих кадров к кризисным ситуациям), стереотипов и иных малораціоналізованих механізмів отображення і форматування проблемної ситуації;

— дефіцит ресурсів для повномасштабного виконання задуманих дій;

— неопределенность измерения причин, процесса и результатов реализации решений (отражающуюся в дефиците информации о параметрах ситуации, критериях оценки итогов своей работы, сведений о партнерах в системе управления, а порой даже о собственных функциях при решении той или иной задачи).

Иные причины складываются при возникновении особой формы риска, которую можно обозначить как кризис. Кризис характеризует высшую область неопределенности

знаний об управленческой ситуации в сочетании с резким дефицитом времени, отведенного на принятие решений для выхода из этой ситуации.

В своей совокупности все вышеуказанные причины могут предопределять самые различные формы существования рисков, ущерб от которых может быть связан как с частичной дестабилизацией общественных порядков, так и с нарастанием конфликтности, вплоть до возникновения экстремистских форм активности и катастроф.

Учитывая системный характер рисков для принятия государственных решений, управленческие структуры действуют в определенном диапазоне: с одной стороны, государство должно проявлять внимание даже к слабым сигналам о возможных неблагоприятных последствиях его деятельности, а с другой - понимать неприемлемость включения в разработку целей малосущественных гипотетических угроз.

В то же время важно видеть, что риск в государстве не только неизбежен, но и правомерен. Ведь без риска государство может лишиться не только возможности реализации крупных проектов, но и самой способности конструирования новых взаимоотношений, институтов и структур, а значит, и реализации перспективных интересов широких социальных аудиторий.

Вопросы для обсуждения:

Базовый уровень:

1. Составляющие и источники риска.
2. Технологии принятия УР в условиях стохастического риска.
3. Метод дерева решений.

Повышенный уровень:

1. Принятие решения с учетом отношения ЛПР к риску.
2. Построение функции полезности ЛПР.
3. Методы обоснования УР в условиях поведенческой и «природной» неопределенности.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2	1,2	1-9

Тема № 7. Качество и эффективность исполнения управленческих государственных решений

Практическое занятие № 4

Цель: ознакомиться с качеством и эффективностью исполнения управленческих государственных решений

Организационная форма: собеседование

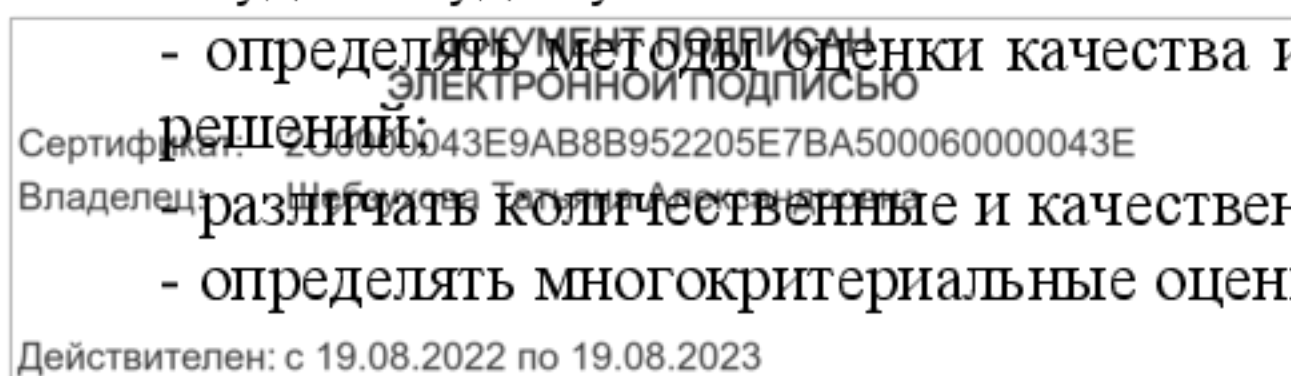
Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

Понятия качества и эффективности управленческих государственных решений. Методы оценки качества и эффективности управленческих государственных решений. Особенности оценки эффективности решений. Многокритериальные оценки, требования к системам критериев. Обобщенные критерии. Шкалы. Количественные и качественные экспертные оценки.

Студент будет уметь:

- определять методы оценки качества и эффективности управленческих государственных решений;
- различать количественные и качественные экспертные оценки;
- определять многокритериальные оценки, требования к системам критериев.



Формируемые компетенции: ИД-1, ОПК-2; ИД-2, ОПК-2; ИД-3, ОПК-2; ИД-3, ОПК-6; ИД-2, ПК-4

Актуальность темы: Значимость и качество управленческого решения проверяются практикой, конкретными делами. Управление лишь тогда эффективно и качественно, если все то, что предусмотрено в управленческих решениях, должным образом исполнено.

Теоретическая часть

Разработать хорошее решение очень трудно, но еще труднее его реализовать. Тем более, если оно не популистское, а ущемляет чьи-то интересы, требует высокого профессионализма, силы воли, настойчивости, организованности, должной исполнительской дисциплины. А этого чаще всего как раз и недостает. Огромное число управленческих решений не выполняется или выполняется формально. Много нужных и хорошо проработанных управленческих решений остаются на бумаге, заканчиваются благими пожеланиями, а при смене руководства и вовсе забываются.

Реализация управленческого решения - это процесс претворения в жизнь намеченных целей, оценка полученных промежуточных и конечных результатов, внесение корректив в процессе исполнения намеченного. Это процесс перманентного решения как типичных, повторяющихся задач, так и новаторских, рассчитанных на уникальные преобразования.

Исполнение принятых управленческих решений - достаточно сложный этап, который состоит из нескольких стадий.

1. Подбор и расстановка исполнителей, обеспечение необходимых условий для их успешной деятельности. 2. Следующий шаг в организации исполнения решения - мобилизация имеющихся ресурсов для исполнения намеченного. 3. Соединение людей и ресурсов. 4. Практическое осуществление решения. 5. Контроль хода исполнения решения. 6. Завершается организация исполнения управленческого решения этапом учета, анализа и оценками достигнутых результатов.

В практике государственного управления наиболее распространенным является административный метод: «команда - исполнение - контроль - отчет - оценка - новая команда». Фактически решение принимается «сверху», исполняется «внизу», а оценивается обществом. Отсюда вполне понятно существование постоянного нажима «сверху», чтобы добиться желаемого результата, приводит к чрезмерному возрастанию роли методов контроля, надзора и принуждения. В его механизме начинают преобладать требования строгого следования команде без возможности ее творческой корректировки снизу.

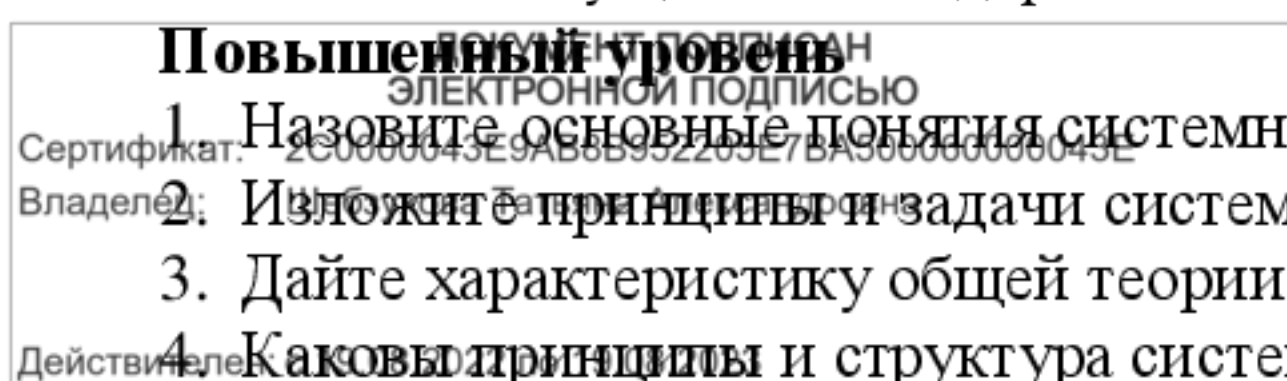
Вопросы для обсуждения:

Базовый уровень:

1. Приведите классификацию факторов внешней и внутренней среды;
2. Дайте определение понятию внешней среды;
3. Какова целевая направленность анализа внешней среды;
4. Каково содержание основных этапов анализа внешней среды;
5. Воздействие факторов внешней среды на функционирование предприятия;
6. Перечислите элементы внутренней среды организации;
7. Изложите сущность и содержание SWOT-анализа;
8. Изложите сущность и содержание PEST-анализа.

Повышенный уровень

1. Назовите основные понятия системного анализа;
2. Изложите принципы и задачи системного анализа;
3. Дайте характеристику общей теории систем и системного анализа;
4. Каковы принципы и структура системного анализа;



5. Охарактеризуйте организационную систему с управлением.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2	1,2	1-9

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Основная литература:

1. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.В. Глебова— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 274 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Афоничкин, А. И. Управленческие решения в экономических системах : [учебник] / А.И. Афоничкин, Д.Г. Михаленко. - СПб. : Питер, 2009. - 480 с. : ил. - (Учебник для вузов). - На учебнике гриф: Рек.УМО. - ISBN 978-5-388-00405-5

2. Дополнительная литература:

1. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ А.А. Рудычев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2015.— 171 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66664.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Бережная О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.В. Бережная, Е.В. Бережная— Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015.— 171 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62960.html>.— ЭБС «IPRbooks»

3. Методическая литература:

1. Жуковская Н.П. Принятие управленческих решений в государственном и муниципальном управлении: Методические указания для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы для студентов направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (направленность (профиль): Государственное управление экономическим развитием. - Пятигорск: СКФУ, 2023. (электронная версия).
2. Жуковская Н.П. Принятие управленческих решений в государственном и муниципальном управлении: Методические указания по выполнению практических для студентов направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (направленность (профиль): Государственное управление экономическим развитием. - Пятигорск: СКФУ, 2023. (электронная версия).

4. Интернет-ресурсы:

- электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» – www.biblioclub.ru;
- электронная библиотечная система ЭБС «IPRbooks» - www.iprbookshop.ru;
- «Фолиант» – <http://catalog.ncstu.ru>;
- система анализа текстов на наличие заимствований (Антиплагиат) – susu.antiplagiat.ru;
- справочно-правовая система (СПС, КонсультантПлюс) – <http://www.consultant.ru>.
- справочно-правовая система (СПС, Гарант) - <http://www.garant.ru/>

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Пятигорский институт (филиал) СКФУ

Методические указания

по организации самостоятельной работы обучающихся
ПО ДИСЦИПЛИНЕ

**ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И
МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ**

для студентов направления подготовки
38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Направленность (профиль):
«Государственное управление экономическим развитием»

Пятигорск, 2023

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	13
1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ»	14
2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	14
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА	16
4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАНИЙ	21
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К СОБЕСЕДОВАНИЮ	22
6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ	24
7. КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ	25
8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	25

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

ВВЕДЕНИЕ

Целью освоения дисциплины «Принятие управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» является: изучение основ разработки вариантов государственных решений, обосновании их выбора на основе критериев социально-экономической эффективности с учетом рисков и возможных социально-экономических последствий принимаемых решений на государственном и муниципальном уровне.

Задачами освоения дисциплины «Принятие управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» являются:

- изучение теоретических основ принятия государственных решений;
- ознакомление с методами и особенностями обоснования и выбора государственных решений на государственном и муниципальном уровне;
- овладение современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике на государственном и муниципальном уровне;
- овладение организационными способностями, направленными на нахождение и реализацию организационных государственных решений, в том числе и в кризисных ситуациях.

Учебная дисциплина «Принятие управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» относится к обязательной части. Дисциплина «Принятие управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» изучается в 3,4 семестрах.

Дисциплина «Принятие управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» является обобщающей, в рамках которой интегрируются знания, полученные по ряду базовых и вариативных дисциплин в области менеджмента, финансов, экономики. Изучение данной дисциплины должно способствовать достижению целей обучения и подготовки бакалавров в области государственного, муниципального и корпоративного управления, поэтому материалы программы взаимоувязаны с содержанием всех других дисциплин данного направления подготовки.

Объектом изучения данной дисциплины является система принятия государственных решений на государственном и муниципальном уровнях.

Предметом изучения дисциплины являются процессы разработки и обоснования государственных решений на уровне государственного и муниципального управления.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

№ п/п	Содержание компетенции	Шифр
Общепрофессиональные компетенции		
1.	Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	ОПК-2
2	Способен организовывать проектную деятельность; моделировать административные процессы и процедуры в органах власти	ОПК-6
Профессиональные компетенции		
1	Способен использовать методы анализа и прогнозирования состояния социально-экономических систем, оценивать экономические последствия и эффективность управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления	ПК-4

Сертификат: 2C000049E7A4E6B2E2E5E7BA5600B0F004BE
Владелец: Шебзузов Таталес Аветисович
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ И МУНИЦИПАЛЬНОМ УПРАВЛЕНИИ»

Самостоятельная работа - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой студентов).

Самостоятельная работа студентов в ВУЗе является важным видом учебной и научной деятельности студента.

Ведущая цель организации и осуществления СРС должна совпадать с целью обучения студента – подготовкой специалиста и бакалавра с высшим образованием. При организации СРС важным и необходимым условием становятся формирование умения самостоятельной работы для приобретения знаний, навыков и возможности организации учебной и научной деятельности.

Формы самостоятельной работы студентов разнообразны. В соответствии с рабочей программой дисциплины «Принятие управленческих решений в государственном и муниципальном управлении» предусмотрены следующие виды самостоятельной работы студента:

- самостоятельное изучение литературы;
- самостоятельное решение задач

Цель самостоятельного изучения литературы – самостоятельное овладение знаниями, опытом исследовательской деятельности.

Задачами самостоятельного изучения литературы являются:

- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов.

Цель самостоятельного решения задач - овладение профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю будущей деятельности.

Задачами самостоятельного решения задач являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

Цель самостоятельной подготовки к тестированию – самостоятельное овладение знаниями, опытом исследовательской деятельности, позволяющее оценить знание фактического материала, умение логически мыслить, способность к рефлексии и творчески подходить к решению поставленной задачи

Задачами самостоятельной подготовки к тестированию:

- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов.

Целью самостоятельного выполнения контрольной работы по дисциплине является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю, опытом творческой, исследовательской деятельности.

2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шибирева Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Коды реализуемых компетенций, индикаторов	Вид деятельности студентов	Средства и технологии оценки	Объем часов, в том числе		
			СРС	Контактная работа с преподавателем	Всего
4 семестр					
ИД-1, ОПК-2; ИД-2, ОПК-2; ИД-3, ОПК-2; ИД-3, ОПК-6; ИД-2, ПК-4	Самостоятельное изучение литературы	Собеседование	20,25	2,25	22,5
Итого за 4 семестр			20,25	2,25	22,5
		5 семестр			
ИД-1, ОПК-2; ИД-2, ОПК-2; ИД-3, ОПК-2; ИД-3, ОПК-6; ИД-2, ПК-4	Самостоятельное изучение литературы	Собеседование	40,05	4,45	44,5
	Подготовка к тестированию	Тестирование	4,5	0,5	5,0
Итого за 5 семестр			44,55	4,95	49,5
Итого			64,8	7,2	72

Работа с литературой

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№ п/п	Виды самостоятельной работы	Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
		Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1	Самостоятельное изучение литературы	1,2	1,2	1,2	1-9
2	Самостоятельное решение разноуровневых задач	1,2	1,2	1,2	1-9
3	Самостоятельное решение задач для группового решения	1,2	1,2	1,2	1-9
4	Подготовка к тестированию	1,2	1,2	1,2	1-9

В рамках рейтинговой системы успеваемость студентов по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль

Рейтинговая оценка знаний студента ОЗФО не предусмотрена.

Промежуточная аттестация

Процедура проведения дифференцированного зачета осуществляется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры - в СКФУ.

Процедура дифференцированного зачета как отдельное контрольное мероприятие не проводится, оценивание знаний обучающегося происходит по результатам текущего контроля.

ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Критерии оценки

1. Критерии оценивания компетенций:

Действителен: с 19.08.2020 по 19.08.2021

— тезисы — кратко сформулированные положения, основные положения книги, статьи. Как правило, тезисы составляются после предварительного знакомства с текстом источника, при его повторном прочтении. Они помогают запомнить и систематизировать информацию.

Составление конспектов

Большую роль в усвоении и повторении пройденного материала играет хороший конспект, содержащий основные идеи прочитанного в учебнике и услышанного в лекции. Конспект — это, по существу, набросок, развернутый план связного рассказа по основным вопросам темы.

В какой-то мере конспект рассчитан (в зависимости от индивидуальных особенностей студента) не только на интеллектуальную и эмоциональную, но и на зрительную память, причем текст конспекта нередко ассоциируется еще и с текстом учебника или записью лекции. Поэтому легче запоминается содержание конспектов, написанных разборчиво, с подчеркиванием или выделением разрядкой ключевых слов и фраз.

Самостоятельно изученные темы предоставляются преподавателю в форме конспекта, по которому происходит собеседование. Теоретические темы курса (отдельные вопросы), выносимые на самостоятельное изучение, представлены ниже.

Тема самостоятельного изучения № 1

Концепция, принципы и парадигмы разработки управленческих решений.

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

1. Эволюция теорий принятия управленческих решений.
2. Предмет, метод теории принятия управленческих решений.
3. Преимущества и недостатки различных теоретических подходов к принятию управленческих решений.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2	1,2	1-9

Тема самостоятельного изучения № 2

Однокритериальные и многокритериальные системы принятия управленческих решений.

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

1. Типология управленческих решений.
2. Характеристика однокритериальных систем принятия управленческих решений.
3. Характеристика многокритериальных систем принятия управленческих решений.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2	1,2	1-9

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

Тема самостоятельного изучения № 3

Влияние внешней и внутренней среды на реализацию альтернатив.

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

1. Определение элементов организационной среды.
2. Факторы и параметры, используемые при анализе внешней среды.
3. Внутренняя среда организации и ее элементы.
4. Выявление управляемых факторов внешней среды.
5. Проблемы формирования внешней среды и адаптации к ней субъекта хозяйствования.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2	1,2	1-9

Тема самостоятельного изучения № 4

Технологии принятия управленческих решений в условиях поведенческого риска.

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

1. Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при РПУР.
2. Модели принятия решений.
3. Основные типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающих неопределенности при РПУР.
4. Уменьшение отрицательных последствий рисков.
5. Страхование управленческих рисков.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2	1,2	1-9

Тема самостоятельного изучения № 5

Прогнозирование состояния внешней среды.

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

1. Теоретические основы прогнозирования состояния внешней среды.
2. Этапы прогнозирования состояния внешней среды.
3. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2	1,2	1-9

Тема самостоятельного изучения № 6

Сущность и содержание SWOT-анализа, PEST-анализа.

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA50000000043E

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен с 09.09.2020 по 09.09.2021

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

1. Методологические основы изучения внутренней и внешней среды организации.
2. Основы и содержание SWOT-анализа.
3. Основы и содержание PEST-анализа.
4. SWOT-анализ муниципального образования.
5. **PEST-анализ муниципального образования.**

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2	1,2	1-9

Тема самостоятельного изучения № 7

Основные принципы стратегического государственного управления.

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

1. Стратегические и тактические решения.
2. Этапы разработки стратегического государственного управления.
3. Концепция эффективного государственного менеджера: возможности и ограничения стратегии.
4. Понятие решений в административно-государственном управлении: основные этапы и факторы эффективности.
5. Проблема оптимизации государственных решений.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2	1,2	1-9

Тема самостоятельного изучения № 8

Сущность и содержание сценарного моделирования при разработке стратегических решений.

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

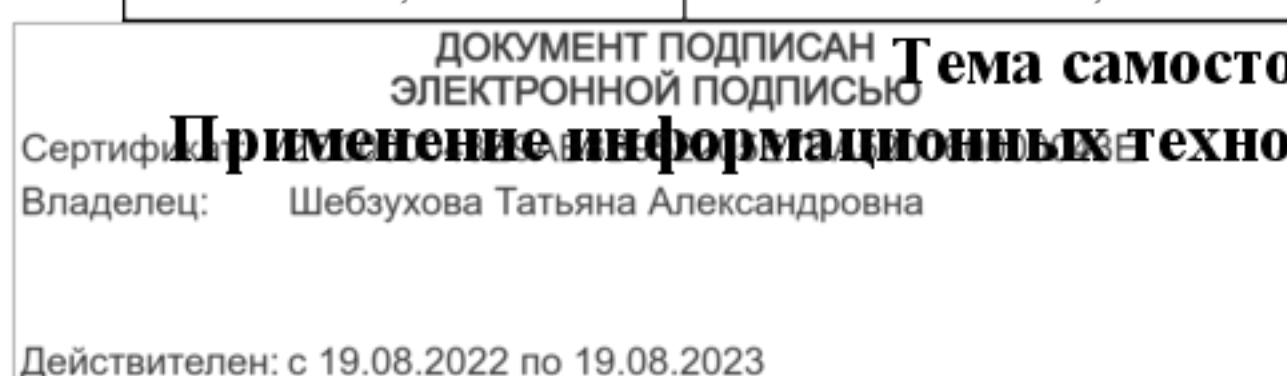
Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

1. Моделирование как метод научного познания.
2. Сущность и содержание моделирования.
3. Сущность и содержание сценарного моделирования при разработке стратегических решений.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2	1,2	1-9



Тема самостоятельного изучения № 9
Применение информационных технологий в процессе осуществления мониторинга и контроля.

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

1. Значение коммуникаций в РПУР.
2. Роль информации в РПУР.
3. Роль новых информационных технологий в РПУР.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2	1,2	1-9

4.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАНИЙ

4.1. Методические рекомендации по выполнению разноуровневых и проблемных заданий, группового решения задачи

По следующим темам на практических занятиях выполняются разноуровневые и проблемные задания, групповые задачи в соответствии с рабочей программой дисциплины. Отдельные задания по этим задачам выполняются студентом самостоятельно.

Средства и технологии оценки: отчет о выполнении разноуровневых и проблемных заданий, отчет о групповом решении задачи.

№ темы	Название темы	Название задачи	Номер задания, выносимого на самостоятельную проработку
5	Методологические основы системного анализа при разработке управленческих государственных решений	Смоделируйте ситуацию потребности повышения квалификации персонала государственного или муниципального органа в определенной сфере (использование информационно-коммуникативных технологий, сфера государственных или муниципальных закупок и пр.) Определите критерии, которым должны соответствовать программы повышения квалификации. На официальных сайтах образовательных учреждений осуществите поиск подобных программ по подобранным критериям.	Приведите данные по конкретному государственному или муниципальному органу по повышению квалификации и переподготовке кадров.
8	Социально-психологические	На примере работы вашей организации, департамента,	Дайте краткую характеристику процедур

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзузова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

6. Анализ проблем формирования системы контроля качества за реализацией управленческих решений.

Тема № 3. Методы календарного планирования управления при разработке управленческих государственных решений

1. Содержание процесса планирования.
2. Компоненты плана.
3. Схема процесса планирования.
4. Роль творческого и аналитического в процессе планирования.
5. Матрица оценок альтернатив в соответствии с критериями.

Тема № 5. Методологические основы системного анализа при разработке управленческих государственных решений

1. Модель принятия управленческих решений на основе деловых игр.
2. Принятие управленческих решений в процессе исполнения муниципального бюджета.
3. Анализ влияния процессов самоорганизации на формирование управленческих решений.
4. Анализ проблем учета риска в принятии управленческих решений.
5. Анализ особенностей принятия решений в процессе управления государственной (муниципальной) собственностью.
6. Анализ сопоставимости вариантов управленческих решений.
7. Учет факторов сопоставимости альтернативных управленческих решений.
8. Анализ проблем использования имитационного моделирования при выборе и обосновании управленческих решений.
9. Анализ проблем использования математических моделей в процессе разработки управленческих решений.

Тема № 6. Контроль исполнения управленческих государственных решений

1. Составляющие и источники риска.
2. Технологии принятия УР в условиях стохастического риска.
3. Метод дерева решений.
4. Принятие решения с учетом отношения ЛПР к риску.
5. Построение функции полезности ЛПР.
6. Методы обоснования УР в условиях поведенческой и «природной» неопределенности.

Тема № 7. Качество и эффективность исполнения управленческих государственных решений

1. Приведите классификацию факторов внешней и внутренней среды;
2. Дайте определение понятию внешней среды;
3. Какова целевая направленность анализа внешней среды;
4. Каково содержание основных этапов анализа внешней среды;
5. Воздействие факторов внешней среды на функционирование предприятия;
6. Перечислите элементы внутренней среды организации;
7. Изложите сущность и содержание SWOT-анализа;
8. Изложите сущность и содержание PEST-анализа.
9. Назовите основные понятия системного анализа;

Сертификат:
Владелец:

2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Шебухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2029

10. Изложите принципы и задачи системного анализа;
11. Дайте характеристику общей теории систем и системного анализа;
12. Каковы принципы и структура системного анализа;
13. Охарактеризуйте организационную систему с управлением.

Тема № 8. Социально-психологические основы подготовки, делегирования и исполнения управленческих государственных решений

1. Особенности оценки эффективности решений.
2. Методы оценок экономической эффективности УР.
3. Примеры оценок экономической эффективности.
4. Понятие о супероптимальных решениях.

Тема № 9. Особенности принятия государственных решений в различных областях экономики.

1. Охарактеризуйте основные принципы стратегического государственного управления;
2. Охарактеризуйте технологии разработки стратегии управления;
3. В чем заключается сущность и содержание сценарного моделирования при разработке стратегических решений;
4. Охарактеризуйте технологии оценки эффективности стратегических государственных решений;
5. Изложите содержание основных этапов процесса контроля и мониторинга;
6. Перечислите требования к информации, необходимой для осуществления контроля;
7. Значение, функции и виды контроля;
8. Охарактеризуйте методы контроля государственных решений;
9. В чем заключается механизм осуществления контроля государственных решений;

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2	1,2	1-9

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

Тесты – это вопросы или задания, предусматривающие конкретный, краткий, четкий ответ на имеющиеся эталоны ответов.

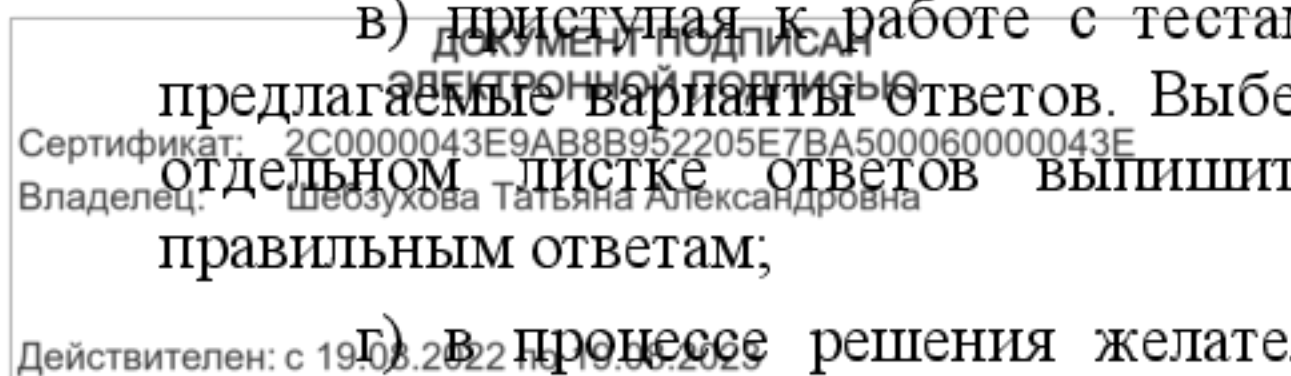
При самостоятельной подготовке к тестированию студенту необходимо:

а) готовясь к тестированию, проработайте информационный материал по дисциплине. Проконсультируйтесь с преподавателем по вопросу выбора учебной литературы;

б) четко выясните все условия тестирования заранее. Вы должны знать, сколько тестов Вам будет предложено, сколько времени отводится на тестирование, какова система оценки результатов и т.д.

в) приступая к работе с тестами, внимательно и до конца прочтите вопрос и предлагаемые варианты ответов. Выберите правильные (их может быть несколько). На отдельном листке ответов выпишите цифру вопроса и буквы, соответствующие правильным ответам;

г) в процессе решения желательно применять несколько подходов в решении



образовательный документ, подписан с. — Режим
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСИ
Сертификат «IPRbooks» 952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023

2. Афоничкин, А. И. Управленческие решения в экономических системах : [учебник] / А.И. Афоничкин, Д.Г. Михаленко. - СПб. : Питер, 2009. - 480 с. : ил. - (Учебник для вузов). - На учебнике гриф: Рек.УМО. - ISBN 978-5-388-00405-5

8.1.2. Дополнительная литература:

3. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ А.А. Рудычев [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2015.— 171 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66664.html>.— ЭБС «IPRbooks»

4. Бережная О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.В. Бережная, Е.В. Бережная— Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015.— 171 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62960.html>.— ЭБС «IPRbooks»

8.1.3. Методическая литература:

1. Жуковская Н.П. Принятие управленческих решений в государственном и муниципальном управлении: Методические указания для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы для студентов направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (направленность (профиль): Государственное управление экономическим развитием. - Пятигорск: СКФУ, 2023. (электронная версия).

2. Жуковская Н.П. Принятие управленческих решений в государственном и муниципальном управлении: Методические указания по выполнению практических для студентов направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (направленность (профиль): Государственное управление экономическим развитием. - Пятигорск: СКФУ, 2023. (электронная версия).

8.1.4. Интернет-ресурсы:

- электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» – www.biblioclub.ru;
- электронная библиотечная система ЭБС «IPRbooks» - www.iprbookshop.ru;
- «Фолиант» – <http://catalog.ncstu.ru>;
- система анализа текстов на наличие заимствований (Антиплагиат) – susu.antiplagiat.ru;
- справочно-правовая система (СПС, КонсультантПлюс) – <http://www.consultant.ru>.
- справочно-правовая система (СПС, Гарант) - <http://www.garant.ru/>

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 2C0000043E9AB8B952205E7BA500060000043E
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 19.08.2022 по 19.08.2023