

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 18.05.2026 09:28:07
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 3
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.02.09 Разработка управленческих решений в менеджменте

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Менеджмент внешнеэкономической деятельности

(наименование образовательной программы)

очная форма обучения

(форма обучения)

Год набора–2026
Донецк

Автор-составитель РПД:

Чернобаева Светлана Владимировна, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности

Заведующий кафедрой:

Беганская Ирина Юрьевна, д-р экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента внешнеэкономической деятельности

Рабочая программа дисциплины Разработка управленческих решений в менеджменте деятельности одобрена на заседании кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкого филиала РАНХиГС.

протокол № 12 от «10» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Разработка управленческих решений в менеджменте деятельности обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций*:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС (при наличии)**	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
D/02.6 Анализ, обоснование и выбор решения, 08.037 «Бизнес-аналитик», утв. приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22.11.2023 № 821н; В/02.6 Документарное сопровождение внешнеторгового контракта; В/03.6 Организация транспортно-логистического обеспечения внешнеторгового контракта 08.039 «Специалист по внешнеэкономической	УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1	Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений	УК-2.1. 3-1 Знает: базовые принципы и модели принятия управленческих решений УК-2.1. У-1 Умеет: применять принципы, методы и модели принятия управленческих решений
	УК-2.2		Определяет круг задач в рамках поставленной цели и связи между ними	УК-2.2. 3-1 Знает: выбирать оптимальные основополагающие решения, руководствуясь принципами принятия и реализации организационно-управленческих решений	
	ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и	ОПК-3.1	Обосновывает результаты решения стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента	ОПК-3.1. 3-4 Знает: критерии оценки качества и результативности управленческих решений для разных уровней управления и методы их количественного и качественного измерения ОПК-3.1. У-4

<p>деятельности » утв. приказом Министерств а труда и социальной защиты Российской Федерации от 17.06.2019 года № 409н</p>		<p>динамичной среды и оценивать их последствия</p>			<p>Умеет: проводить сравнительную оценку альтернативных вариантов решений для стратегической или оперативной задачи, рассчитывать ключевые показатели результата и формулировать вывод о предпочтительности решения в виде структурированного обоснования</p>
			<p>ОПК-3.2.</p>	<p>Осуществляет оценку ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамической среды</p>	<p>ОПК-3.2. 3-5 Знает: методы и инструменты оценки последствий организационно-управленческих решений в менеджменте с учётом социальной значимости и динамики внешней среды</p> <p>ОПК-3.2. У-5 Умеет: оценивать ожидаемые результаты и последствия организационно-управленческих решений в менеджменте с учётом их социальной значимости и условий динамической среды</p>

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 108 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 18 ак.час на лекции и 36 ак.час на практические занятия. 45 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.О.02.09 Разработка управленческих решений в менеджменте деятельности реализуется на 4-м семестре 2-го курса после изучения дисциплин:

- Корпоративная социальная ответственность;
- Основы научных исследований в менеджменте;
- Самоменеджмент

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Катт эк	Контр оль	СРкр		СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
РАЗДЕЛ 1.		ОСНОВЫ МЕТОДОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ, ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ													
Тема 1.1	Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении	14	2			6							6	Опрос Тестирование Доклад	
Тема 1.2	Технология разработки управленческих решений	14	2			6							6	Опрос Тестирование Доклад	

РАЗДЕЛ 2.	РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ, НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА												
Тема 2.1	Методы принятия управленческих решений	14	2			6						6	Опрос Тестирование Доклад
Тема 2.2	Принятие решений в условиях определенности	15	4			6						5	Опрос Тестирование Доклад Контрольное задание
Тема 2.3	Принятие решений в условиях неопределенности и риска	14	4			6						4	Опрос Тестирование Доклад
РАЗДЕЛ 3.	ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И КОНТРОЛЬ ИХ ИСПОЛНЕНИЯ												
Тема 3.1	Контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя	14	2			4						8	Опрос Доклад
Тема 3.2	Эффективность принятия управленческих решений	14	2			2						10	Опрос Тестирование Контрольное задание
Промежуточная аттестация		9								9			Зачет с оценкой
Итого		108	18			36				9		45	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ). ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ МЕТОДОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ, ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Тема 1.1. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении. УК-2.1, ОПК-3.2.

Управленческое решение, субъект управления, объект управления, проблема, цель, альтернатива, выбор, реализация, результаты, классификация решений (стратегические, тактические, оперативные), единоличные и коллегиальные решения, запрограммированные и незапрограммированные решения, рутинные и инновационные решения, качество управленческого решения, требования к решениям (обоснованность, своевременность, непротиворечивость, реальность), цикл управления.

Тема 1.2. Технология разработки управленческих решений. УК-2.1, ОПК-3.2.

Технология разработки решения, этапы принятия решения, выявление проблемы, постановка цели, сбор информации, определение критериев, разработка альтернатив, оценка альтернатив, выбор оптимального решения, согласование, утверждение, доведение до исполнителей, организация выполнения, контроль, управленческий цикл, модель принятия решений, рациональная модель, поведенческая модель, интуитивные решения, адаптивные решения, нормативный и дескриптивный подходы.

РАЗДЕЛ 2. РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ, НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

Тема 2.1. Методы принятия управленческих решений. УК-2.2, ОПК-3.2.

Методы принятия решений, научные методы, экспертные методы, «мозговой штурм», метод Дельфи, метод номинальных групп, метод сценариев, морфологический анализ, метод аналогий, метод «дерева целей», матричные методы (SWOT-анализ, матрица БКГ, матрица Ансоффа), количественные методы (математическое моделирование, линейное программирование, теория игр, теория очередей), эвристические методы, статистические методы, методология PERT, функционально-стоимостной анализ.

Тема 2.2. Принятие решений в условиях определенности. УК-2.2.

Условия определенности, полная информация, детерминированные модели, однокритериальные задачи, многокритериальные задачи, методы линейного программирования, метод «затраты – эффективность», метод анализа безубыточности, точка безубыточности, маржинальный анализ, оптимизационные модели, критерий оптимальности, градиентные методы, симплекс-метод, транспортная задача, принятие решений на основе математического программирования.

Тема 2.3. Принятие решений в условиях неопределенности и риска. УК-2.2, ОПК-3.2.

Неопределенность, риск, виды неопределенности (природная, экономическая, политическая), стохастическая неопределенность, вероятностная неопределенность, методы принятия решений в условиях риска, критерии Лапласа, Вальда (максиминный), Сэвиджа (минимаксный риск), Гурвица (критерий пессимизма-оптимизма), Байеса-Лапласа, дерево решений, матрица потерь, платежная матрица, статистические методы оценки риска, имитационное моделирование, анализ чувствительности, экспертные оценки, страхование рисков, диверсификация, хеджирование, лимитирование.

РАЗДЕЛ 3. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И КОНТРОЛЬ ИХ ИСПОЛНЕНИЯ

Тема 3.1. Контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя. УК-2.1, ОПК-3.1.

Контроль, виды контроля (предварительный, текущий, заключительный), мониторинг, отслеживание выполнения, обратная связь, коррекция, отклонения, регламент контроля, периодичность, индикаторы контроля, точки контроля, формы контроля (ревизия, аудит, проверка), управленческая ответственность, виды ответственности (административная, дисциплинарная, материальная, уголовная), делегирование полномочий, персональная ответственность, коллегиальная ответственность, контрольные точки, отчетность, санкции, мотивация.

Тема 3.2. Эффективность принятия управленческих решений. ОПК-3.1, ОПК-3.2.

Эффективность, экономическая эффективность, социальная эффективность, результативность, экономичность, критерии эффективности, показатели эффективности, методы оценки эффективности, прямой расчет, сравнительный анализ, факторный анализ, оценка по конечным результатам, оценка по непосредственным результатам, интегральная оценка, рентабельность, срок окупаемости, дисконтирование, NPV, IRR, период окупаемости, эффективность управленческого труда, оценка вклада руководителя, качество решений, своевременность, точность, минимизация рисков.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. *Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.02.09 Разработка управленческих решений в менеджменте входят в состав оценочных материалов по образовательной программе.* Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. *ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов.* ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. *Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.*

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)

<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования). 	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ 	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3. Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. *Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС*

Оценка по шкале ECTS	Сумма баллов за все виды учебной деятельности	Оценка по государственной шкале	Определение
A	90 – 100	«Отлично»	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
B	80 – 89	«Хорошо»	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
C	75 – 79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
D	70 – 74	«Удовлетворительно»	неплохо, но со значительным количеством недостатков
E	60 – 69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
FX	35 – 59	«Неудовлетворительно»	с возможностью повторной сдачи
F	0 – 34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка (ст.1+ст.2/2)	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию (ст.1+ст.2/2)
1	2	3	4
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. *В ходе реализации дисциплины Б1.О.02.09 Разработка управленческих решений в менеджменте используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):*

доклад, опрос, тестирование, реферат, контрольное задание.

Распределение баллов по видам учебной деятельности (БРС)

Раздел/Темы	Формы текущего контроля				КЗР
	УО	ТЗ	КЗ	Д	
Р-1. / Т-1.1.	3	4		4	5
Р-1. / Т-1.2.	3	4		4	
Р-2. / Т-2.1.	3	4		4	5
Р-2. / Т-2.2.	3	4	8	4	
Р-2. / Т-2.3.	3	4		4	
Р-3. / Т-3.1.	3			4	5
Р-3. / Т 3.2.	3	4	8		
Итого: 100б	21	24	16	24	15

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

КЗ – контрольные задания;

ПЗ – практическое занятие;

Д – доклад;

КЗР – контрольные задания по разделу.

5.2. *Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):*

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ МЕТОДОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ, ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Тема 1.1. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что такое управленческое решение и каковы его основные признаки?

Вопрос 2. Какое место занимают управленческие решения в общем процессе управления организацией?

Вопрос 3. Назовите основные классификации управленческих решений (не менее трех) и кратко охарактеризуйте каждую.

Вопрос 4. Чем отличаются стратегические, тактические и оперативные управленческие решения?

Вопрос 5. Какие требования предъявляются к качеству управленческого решения?

Вопрос 6. В чем разница между единоличными и коллегиальными управленческими решениями? Приведите примеры.

Вопрос 7. Какова роль руководителя в процессе разработки и принятия управленческих решений?

Критерии оценивания опроса:

Баллы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что понимается под управленческим решением в теории менеджмента?

- а) любой приказ руководителя, не требующий обоснования
- б) творческий, волевой акт субъекта управления, основанный на анализе ситуации и определяющий программу достижения целей
- в) документ, фиксирующий факт выполнения работы
- г) совокупность статистических данных о работе организации

Какие решения относятся к стратегическим?

- а) определение текущих заданий для сотрудников
- б) выбор миссии, целей и направлений развития организации
- в) ежедневное распределение ресурсов
- г) оперативное реагирование на сбои в работе

Какой признак характеризует качественное управленческое решение?

- а) субъективность и отсутствие альтернатив
- б) интуитивность и спонтанность
- в) обоснованность, своевременность, законность и реальность исполнения
- г) максимальная сложность и многоэтапность

Что из перечисленного является примером коллегиального управленческого решения?

- а) приказ генерального директора о премировании
- б) решение, принятое на совете директоров или правлении компании
- в) устное распоряжение начальника цеха
- г) резолюция руководителя на служебной записке

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.

2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 2.

Установите соответствие между видом управленческого решения, приводимым в столбце слева, и его характеристикой из правого столбца.

1. Стратегические решения	а) Решения, принимаемые в стандартных, повторяющихся ситуациях по отработанному алгоритму
2. Тактические решения	б) Решения, определяющие долгосрочные цели и пути развития организации
3. Оперативные решения	в) Решения, принимаемые единолично руководителем без согласования с подчиненными
4. Запрограммированные решения	г) Решения, направленные на реализацию стратегии в среднесрочной перспективе
5. Единоличные решения	д) Решения, связанные с текущим управлением и быстрым реагированием на изменения

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка:

список 1 – термины;

список 2 – определения.

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

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

1	2	3	4	5

Критерии оценивания теста на соответствие:

Баллы	Описание критерия	
3	За каждый правильно установленный элемент соответствия начисляется 1 балл. Максимальное количество баллов – по числу пар соответствий.	Свыше 80% правильных ответов.
2		Свыше 70% правильных ответов.
1		Свыше 50% правильных ответов.
0		Менее 50% правильных ответов.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 3.

Установите правильную последовательность этапов процесса разработки и принятия управленческого решения:

1. Выбор наилучшей альтернативы
2. Выявление проблемы и постановка цели
3. Реализация решения и контроль
4. Разработка и оценка альтернативных вариантов
5. Сбор и анализ информации, определение критериев

Внимательно прочитайте предложенные элементы ответа.
Необходимо установить правильную логическую последовательность этапов.
Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Критерии оценивания теста на установление последовательности:

Балы	Описание критерия
2	правильно установлена вся последовательность
1	допущена 1 ошибка
0	допущено 2 ошибки

0* - в журнал академической группы не выставляется

Доклад:

Подготовка докладов «Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении». Пять групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Эволюция понятия «управленческое решение» в истории менеджмента
2. Классификация управленческих решений и их практическое применение в современной организации
3. Роль интуиции и рациональности в принятии управленческих решений
4. Сравнительный анализ единоличных и коллегиальных решений: преимущества и недостатки
5. Требования к качеству управленческих решений и типичные ошибки руководителей.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и	1	Детальное, последовательное описание всех

раскрытие темы		этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Четкая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тема 1.2. Технология разработки управленческих решений.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Каковы основные этапы технологии разработки управленческого решения?

Вопрос 2. В чем заключается этап выявления проблемы и постановки цели при разработке решения?

Вопрос 3. Какие методы сбора и анализа информации используются при подготовке управленческого решения?

Вопрос 4. Что такое альтернативы и каковы требования к их разработке?

Вопрос 5. Какие критерии могут использоваться для оценки и выбора оптимального решения?

Вопрос 6. В чем отличие рациональной модели принятия решения от поведенческой (интуитивной) модели?

Вопрос 7. Что включает в себя этап организации выполнения решения и контроля его исполнения?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой этап является первым в технологии разработки управленческого решения?

- а) сбор информации
- б) выявление проблемы и постановка цели
- в) выбор наилучшей альтернативы
- г) реализация решения

Что понимается под «альтернативами» в процессе принятия управленческого решения?

- а) единственный возможный вариант действий
- б) документы, подтверждающие полномочия руководителя
- в) возможные варианты действий, направленные на достижение поставленной цели
- г) мнения экспертов, не влияющие на решение

Какая модель принятия решений предполагает полную рациональность, чёткие цели и полную информацию?

- а) интуитивная модель
- б) рациональная модель
- в) поведенческая модель
- г) адаптивная модель

Что является завершающим этапом технологии разработки управленческого решения?

- а) сбор информации
- б) разработка альтернатив
- в) реализация решения и контроль
- г) выбор наилучшей альтернативы

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 2.

Установите соответствие между этапом технологии разработки управленческого решения, приводимым в столбце слева, и его содержанием из правого столбца.

1. Выявление проблемы	а) Сравнение вариантов по критериям, выбор оптимального
2. Сбор и анализ информации	б) Оценка результата, корректировка, обратная связь
3. Разработка альтернатив	в) Определение разрыва между желаемым и фактическим состоянием
4. Выбор решения	г) Поиск и обработка данных, необходимых для принятия решения
5. Контроль реализации	д) Генерация возможных вариантов действий для достижения цели

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

2. Внимательно прочитайте оба списка:

список 1 – термины;

список 2 – определения.

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

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

1	2	3	4	5

Критерии оценивания теста на соответствие:

Баллы	Описание критерия	
3	За каждый правильно установленный элемент соответствия	Свыше 80% правильных ответов.
2	начисляется 1 балл. Максимальное количество баллов – по числу пар соответствий.	Свыше 70% правильных ответов.
1		Свыше 50% правильных ответов.
0		Менее 50% правильных ответов.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 3.

Установите правильную последовательность этапов технологии разработки управленческого решения:

1. Разработка альтернативных вариантов
2. Контроль реализации и обратная связь
3. Оценка альтернатив и выбор оптимального решения
4. Выявление проблемы и постановка цели
5. Сбор и анализ необходимой информации

Внимательно прочитайте предложенные элементы ответа.

Необходимо установить правильную логическую последовательность этапов.

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Критерии оценивания теста на установление последовательности:

Баллы	Описание критерия
2	правильно установлена вся последовательность

1	допущена 1 ошибка
0	допущено 2 ошибки

0* - в журнал академической группы не выставляется

Доклад:

Подготовка докладов «Технология разработки управленческих решений». Пять групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Современные методы сбора и анализа информации для принятия управленческих решений
2. Сравнительный анализ рациональной и поведенческой моделей принятия решений
3. Критерии оценки эффективности альтернатив и методы выбора оптимального варианта
4. Роль компьютерных технологий и информационных систем в поддержке разработки управленческих решений
5. Типичные ошибки на этапах разработки решений и способы их предотвращения

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Четкая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы

Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

0* - в журнал академической группы не выставляется

РАЗДЕЛ 2. РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ, НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

Тема 2.1. Методы принятия управленческих решений.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под методами принятия управленческих решений и на какие группы они подразделяются?

Вопрос 2. В чем суть экспертных методов принятия решений? Назовите основные виды экспертных методов.

Вопрос 3. Что такое метод «мозгового штурма» и каковы правила его проведения?

Вопрос 4. В чем заключается метод Дельфи и чем он отличается от метода номинальных групп?

Вопрос 5. Какие количественные методы используются при принятии управленческих решений?

Вопрос 6. Что такое матричные методы (SWOT-анализ, матрица БКГ) и как они применяются в управлении?

Вопрос 7. В чем суть метода сценариев и для решения каких задач он наиболее эффективен?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая группа методов принятия решений основана на использовании мнений и интуиции специалистов?

- а) количественные методы
- б) экспертные методы
- в) статистические методы
- г) математические методы

Какой метод предполагает генерирование идей в группе без их критики на первом этапе?

- а) метод Дельфи
- б) метод «мозгового штурма»
- в) метод сценариев
- г) метод номинальных групп

Какой метод относится к матричным методам стратегического анализа?

- а) симплекс-метод
- б) метод Дельфи
- в) SWOT-анализ
- г) метод анализа иерархий

Какое требование является обязательным для проведения метода «мозгового штурма»?

- а) письменное изложение всех идей
- б) запрет критики идей на этапе генерации
- в) участие не менее 50 человек
- г) обязательное присутствие всех руководителей

Критерии оценивания тестовых заданий:

Баллы	Описание критерия		
4	Свыше 80% правильных ответов.		Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-1	Менее 50% правильных ответов.		Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 2.

Установите соответствие между методом принятия управленческих решений, приводимым в столбце слева, и его сущностью из правого столбца.

1. Метод Дельфи	а) Групповое генерирование идей при запрете критики
2. Мозговой штурм	б) Построение и анализ альтернативных вариантов будущего развития
3. Метод сценариев	в) Анализ сильных, слабых сторон, возможностей и угроз
4. SWOT-анализ	г) Многоэтапная процедура анонимного опроса экспертов со статистической обработкой
5. Метод номинальных групп	д) Структурированная процедура с индивидуальным генерированием идей и последующим голосованием

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка:
 список 1 – системы управления запасами;
 список 2 – характеристики.

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

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

1	2	3	4	5

Критерии оценивания теста на соответствие:

Балы	Описание критерия	
4	За каждый правильно установленный элемент соответствия начисляется 1 балл. Максимальное количество баллов – по числу пар соответствий.	Свыше 80% правильных ответов.
3		Свыше 70% правильных ответов.
2		Свыше 50% правильных ответов.
0-1		Менее 50% правильных ответов.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 3.

Установите правильную последовательность этапов метода «мозгового штурма»:

1. Оценка и отбор лучших идей
2. Генерация идей (раунд 2)
3. Постановка проблемы и разминка
4. Генерация идей (раунд 1)
5. Подведение итогов и принятие решения

Внимательно прочитайте предложенные элементы ответа.

Необходимо установить правильную логическую последовательность этапов проведения мозгового штурма.

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Критерии оценивания теста на установление последовательности:

Балы	Описание критерия
2	правильно установлена вся последовательность

1	допущена 1 ошибка
0	допущено 2 ошибки

0* - в журнал академической группы не выставляется

Доклад:

Подготовка докладов «Методы принятия управленческих решений». Пять групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Сравнительный анализ экспертных методов принятия управленческих решений (Дельфи, мозговой штурм, номинальных групп)
2. Использование метода сценариев в стратегическом управлении и прогнозировании
3. Матричные методы анализа (SWOT, BCG, GE/McKinsey) как инструменты обоснования решений
4. Количественные методы (линейное программирование, теория игр, моделирование) в управлении
5. Применение метода «дерева решений» при выборе альтернатив в условиях неопределенности

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Четкая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы

Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тема 2.2. Принятие решений в условиях определенности

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под условиями определенности при принятии управленческих решений?

Вопрос 2. Каковы основные характеристики ситуации определенности?

Вопрос 3. Какие методы принятия решений наиболее эффективны в условиях определенности?

Вопрос 4. Что такое детерминированные модели и где они применяются?

Вопрос 5. В чем суть метода анализа безубыточности (CVP-анализа)?

Вопрос 6. Что такое точка безубыточности и как она рассчитывается?

Вопрос 7. Какие задачи решаются с помощью методов линейного программирования в условиях определенности?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая ситуация характеризует условия определенности при принятии решения?

- а) известны только варианты действий, но не известны последствия
- б) известны все возможные варианты действий и точно известны их результаты
- в) известны вероятности наступления событий
- г) отсутствует любая информация о последствиях

Какой метод используется для определения объема продаж, при котором выручка равна затратам?

- а) метод линейного программирования
- б) метод анализа безубыточности
- в) метод Дельфи
- г) метод сценариев

Какая информация необходима для расчета точки безубыточности?

- а) постоянные и переменные затраты, цена единицы продукции
- б) только суммарная выручка
- в) только рыночная доля компании
- г) количество конкурентов

Что является основным признаком детерминированной модели?

- а) наличие случайных факторов
- б) однозначная связь между входными и выходными параметрами
- в) использование экспертных оценок
- г) отсутствие математического описания

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия		
4	Свыше 80% правильных ответов.		Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-1	Менее 50% правильных ответов.		Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 2.

Установите соответствие между понятием, приводимым в столбце слева, и его определением из правого столбца.

1. Условия определенности	а) Выручка, при которой прибыль равна нулю
2. Точка безубыточности	б) Связь между входными и выходными параметрами, не содержащая случайностей
3. Постоянные затраты	в) Ситуация, когда известны все варианты и их результаты
4. Переменные затраты	г) Затраты, которые не зависят от объема производства

5. Детерминированная модель	д) Затраты, которые изменяются пропорционально объему производства
-----------------------------	--

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

2. Внимательно прочитайте оба списка:

список 1 – определение;

список 2 – характеристики.

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

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

1	2	3	4	5

Критерии оценивания теста на соответствие:

Баллы	Описание критерия	
4	За каждый правильно установленный элемент соответствия начисляется 1 балл. Максимальное количество баллов – по числу пар соответствий.	Свыше 80% правильных ответов.
3		Свыше 70% правильных ответов.
2		Свыше 50% правильных ответов.
0-1		Менее 50% правильных ответов.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 3.

Установите правильную последовательность этапов решения задачи оптимизации в условиях определенности методом линейного программирования:

1. Решение системы уравнений
2. Построение математической модели (целевая функция и ограничения)
3. Выбор оптимального варианта
4. Формулировка задачи и определение переменных
5. Проверка решения на выполнение ограничений

Внимательно прочитайте предложенные элементы ответа.

Необходимо установить правильную логическую последовательность этапов.

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Критерии оценивания теста на установление последовательности:

Баллы	Описание критерия
2	правильно установлена вся последовательность
1	допущена 1 ошибка
0	допущено 2 ошибки

0* - в журнал академической группы не выставляется

Доклад:

Подготовка докладов «Принятие решений в условиях определенности». Пять групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Методы анализа безубыточности и их применение в управленческих решениях
2. Линейное программирование как инструмент оптимизации производственных решений
3. Детерминированные модели в планировании и управлении запасами
4. Использование метода «затраты – эффективность» при ограниченных ресурсах
5. Практические примеры принятия решений в условиях определенности в бизнесе

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Четкая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

0* - в журнал академической группы не выставляется

Контрольные задания:

Задание 1.

Проанализируйте ситуацию:

Производственная компания «Стандарт» выпускает три вида продукции: А, Б и В.

Цена единицы продукта А составляет 500 рублей, переменные затраты на единицу – 300 рублей. Для продукта Б: цена 800 рублей, переменные затраты 450 рублей. Для продукта В: цена 1200 рублей, переменные затраты 700 рублей. Постоянные затраты компании за месяц составляют 200 000 рублей.

Плановый объем продаж: продукта А – 400 штук, продукта Б – 300 штук, продукта В – 200 штук.

Руководство рассматривает три варианта изменения производственной программы из-за ограниченности мощностей.

Вариант 1: увеличить производство продукта А на 20 процентов, снизив производство продукта В на 10 процентов.

Вариант 2: увеличить производство продукта Б на 15 процентов, снизив производство продукта А на 10 процентов и продукта В на 5 процентов.

Вариант 3: оставить текущую программу без изменений.

Необходимо:

1. Определите, какой из вариантов (1, 2 или 3) является наилучшим с точки зрения максимизации прибыли. Для этого рассчитайте маржинальную прибыль на единицу каждого продукта, затем общую маржинальную прибыль по каждому варианту, а затем чистую прибыль (вычтя постоянные затраты).

2. Рассчитайте точку безубыточности в рублях для текущей программы (вариант 3) по формуле: точка безубыточности = постоянные затраты / (общая маржинальная прибыль / общая выручка).

3. Объясните, почему данная задача относится к условиям определенности. Какие предпосылки позволяют считать условия детерминированными?

4. Назовите метод, который наиболее подходит для решения подобной задачи оптимизации производства при наличии ограничений (например, по мощности). Кратко обоснуйте выбор.

Задание 2.

Руководитель отдела маркетинга компании «ЭкспоТорг» принимает решение о запуске рекламной кампании одного из трёх товаров: X, Y или Z. Затраты на рекламу товара X составляют 150 000 рублей, товара Y – 200 000 рублей, товара Z – 250 000 рублей. Прогнозируемый прирост объёма продаж в штуках: для X – 500 штук, для Y – 800 штук, для Z – 1000 штук. Маржинальная прибыль на одну единицу товара составляет: для X – 400 рублей, для Y – 350 рублей, для Z – 300 рублей.

Цель – максимизировать дополнительную прибыль от рекламы. При этом бюджет отдела маркетинга ограничен 200 000 рублей.

Необходимо:

1. Рассчитайте для каждого товара дополнительную маржинальную прибыль (прирост продаж умножить на маржинальную прибыль на единицу) и прибыль от рекламы (дополнительная маржинальная прибыль минус затраты на рекламу). Определите, какой товар выгоднее рекламировать при неограниченном бюджете (без учёта ограничения).

2. С учётом бюджетного ограничения (не более 200 000 рублей) определите, какой товар или какую комбинацию товаров можно рекламировать. Рассчитайте чистую прибыль от рекламы для возможных вариантов (по отдельности и, если бюджет позволяет, для пары товаров). Укажите наилучший вариант в рамках лимита.

3. Объясните, какие методы принятия решений в условиях определенности были использованы. Назовите не менее двух методов (например, маржинальный анализ, однокритериальная оптимизация, CVP-анализ).

4. Сформулируйте, какие дополнительные качественные факторы следовало бы учесть руководителю, несмотря на наличие точных цифровых данных, перед окончательным выбором.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Балы	Описание критерия
8	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
6	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
4	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-2	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тема 2.3. Принятие решений в условиях неопределенности и риска

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под условиями неопределенности при принятии управленческих решений?

Вопрос 2. Чем отличаются условия риска от условий неопределенности?

Вопрос 3. Какие виды неопределенности выделяют в теории принятия решений?

Вопрос 4. В чем суть критерия Вальда (максиминного критерия) и в каких ситуациях он применяется?

Вопрос 5. Что такое критерий Сэвиджа (минимаксного риска) и как он рассчитывается?

Вопрос 6. Какой критерий называется критерием пессимизма-оптимизма Гурвица и что означает коэффициент оптимизма?

Вопрос 7. Что такое «дерево решений» и для решения каких задач оно используется?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая ситуация характеризует условия риска при принятии решения?

- а) известны все варианты действий и их результаты
- б) известны варианты действий, возможные состояния среды и вероятности их наступления
- в) известны только варианты действий, но не известны вероятности состояний среды
- г) отсутствует любая информация о последствиях

Какой критерий выбора решения ориентируется на максимизацию минимально возможного выигрыша (принцип «рассчитывай на худшее»)?

- а) критерий Лапласа
- б) критерий Сэвиджа
- в) критерий Вальда
- г) критерий Гурвица

Что представляет собой матрица потерь (рисков) в методе Сэвиджа?

- а) разница между максимально возможным выигрышем и выигрышем при данном варианте
- б) сумма всех возможных выигрышей
- в) произведение выигрыша на вероятность
- г) минимальный выигрыш по каждому варианту

Какой критерий учитывает степень оптимизма лица, принимающего решение, с помощью специального коэффициента?

- а) критерий Вальда
- б) критерий Лапласа
- в) критерий Гурвица
- г) критерий Байеса

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия		
4	Свыше 80% правильных ответов.		Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-1	Менее 50% правильных ответов.		Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 2.

Установите соответствие между критерием принятия решений в условиях неопределенности, приводимым в столбце слева, и его сущностью из правого столбца.

1. Критерий Вальда	а) Выбор варианта, обеспечивающего наименьший из максимальных рисков (потерь)
2. Критерий Сэвиджа	б) Ориентация на наилучший результат при самом хорошем стечении обстоятельств
3. Критерий Гурвица	в) Ориентация на наихудший результат (максимин)
4. Критерий оптимизма	г) Все состояния среды равновероятны, выбирается вариант с максимальным средним выигрышем
5. Критерий Лапласа	д) Взвешенный компромисс между пессимизмом и оптимизмом

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка:

список 1 – определение;

список 2 – характеристики.

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

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

1	2	3	4	5

Критерии оценивания теста на соответствие:

Балы	Описание критерия	
4	За каждый правильно установленный элемент соответствия начисляется 1 балл. Максимальное количество баллов – по числу пар соответствий.	Свыше 80% правильных ответов.
3		Свыше 70% правильных ответов.
2		Свыше 50% правильных ответов.
0-1		Менее 50% правильных ответов.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 3.

Установите правильную последовательность этапов построения и анализа «дерева решений»:

1. Оценка вероятностей наступления событий на каждой ветви
2. Определение возможных вариантов решений
3. Выбор ветви с максимальным ожидаемым значением
4. Построение графа (дерева) с узлами решений и событий
5. Расчет ожидаемой полезности (выигрыша) для каждой конечной ветви

Внимательно прочитайте предложенные элементы ответа.

Необходимо установить правильную логическую последовательность этапов построения дерева решений.

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Критерии оценивания теста на установление последовательности:

Балы	Описание критерия

2	правильно установлена вся последовательность
1	допущена 1 ошибка
0	допущено 2 ошибки

0* - в журнал академической группы не выставляется

Доклад:

Подготовка докладов «Принятие решений в условиях неопределенности и риска». Пять групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Сравнительный анализ критериев принятия решений в условиях полной неопределенности (Вальд, Сэвидж, Гурвиц, Лаплас)
2. Применение «дерева решений» для выбора стратегии в бизнесе при наличии рисков
3. Методы оценки вероятностей в условиях риска: статистические и экспертные подходы
4. Управление рисками при принятии управленческих решений: диверсификация, страхование, хеджирование
5. Практические примеры использования теории игр для принятия решений в условиях неопределенности

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность

Логика изложения	0,5	Четкая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

0* - в журнал академической группы не выставляется

РАЗДЕЛ 3. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И КОНТРОЛЬ ИХ ИСПОЛНЕНИЯ

Тема 3.1. Контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что такое контроль реализации управленческих решений и каковы его основные цели?

Вопрос 2. Какие виды контроля выделяют в зависимости от времени проведения (предварительный, текущий, заключительный)?

Вопрос 3. Что такое мониторинг и чем он отличается от контрольных проверок?

Вопрос 4. Какие формы контроля (ревизия, аудит, проверка) наиболее эффективны для оценки исполнения решений?

Вопрос 5. Какие виды ответственности может нести руководитель за некачественную реализацию управленческих решений?

Вопрос 6. В чем разница между дисциплинарной и материальной ответственностью руководителя?

Вопрос 7. Как организовать эффективную обратную связь при контроле исполнения управленческих решений?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Доклад:

Подготовка докладов «Контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя». Пять групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Предварительный, текущий и заключительный контроль: сравнительный анализ и практическое применение
2. Мониторинг как инструмент оперативной корректировки управленческих решений
3. Ревизия и аудит в системе контроля исполнения решений: преимущества и недостатки
4. Дисциплинарная, административная и материальная ответственность руководителя: виды и основания наступления
5. Организация эффективной обратной связи при контроле реализации управленческих решений

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	1	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	1	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Четкая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	4	

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тема 3.2. Эффективность принятия управленческих решений

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под эффективностью управленческого решения?

Вопрос 2. Чем отличается экономическая эффективность от социальной эффективности управленческих решений?

Вопрос 3. Какие критерии используются для оценки эффективности управленческих решений?

Вопрос 4. Что такое NPV (чистая приведенная стоимость) и как этот показатель применяется для оценки эффективности решений?

Вопрос 5. Как рассчитывается срок окупаемости (период окупаемости) инвестиционного решения?

Вопрос 6. Что такое IRR (внутренняя норма доходности) и для чего она используется?

Вопрос 7. Какие методы прямой оценки эффективности управленческих решений существуют?

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что характеризует экономическую эффективность управленческого решения?

- а) степень удовлетворенности сотрудников
- б) соотношение полученного экономического результата и затрат на разработку и реализацию решения
- в) отсутствие конфликтов в коллективе
- г) соответствие решения этическим нормам

Какой показатель отражает разницу между дисконтированными денежными притоками и оттоками по инвестиционному проекту?

- а) срок окупаемости
- б) внутренняя норма доходности (IRR)
- в) чистая приведенная стоимость (NPV)
- г) индекс рентабельности

Что такое период (срок) окупаемости решения?

- а) время, за которое сумма дисконтированных доходов превышает сумму инвестиций
- б) время, за которое сумма чистых денежных поступлений (без дисконтирования) достигает величины начальных инвестиций
- в) время, за которое прибыль становится равной нулю
- г) время, за которое выручка покрывает переменные затраты

Какая формула соответствует расчету общей эффективности управленческого решения (простейший вариант)?

- а) $\mathcal{E} = (\text{результат} / \text{затраты}) \times 100\%$
- б) $\mathcal{E} = (\text{результат} - \text{затраты}) \times 100\%$
- в) $\mathcal{E} = (\text{затраты} / \text{результат}) \times 100\%$
- г) $\mathcal{E} = \text{результат} - \text{затраты}$

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия		
4	Свыше 80%	правильных	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70%	правильных	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50%	правильных	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-1	Менее 50%	правильных	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 2.

Установите соответствие между показателем эффективности, приводимым в столбце слева, и его характеристикой из правого столбца.

NPV (чистая приведенная стоимость)	а) Ставка дисконтирования, при которой NPV равен нулю
2. IRR (внутренняя норма доходности)	б) Отношение текущей стоимости денежных притоков к текущей стоимости оттоков
3. Срок окупаемости	в) Сумма дисконтированных денежных потоков за период реализации проекта
4. Индекс рентабельности (PI)	г) Время, необходимое для возврата вложенных средств за счет чистых денежных поступлений
5. Дисконтирование	д) Приведение будущих денежных потоков к текущему моменту времени

1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка:

список 1 – определение;
список 2 – характеристики.

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

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

1	2	3	4	5

Критерии оценивания теста на соответствие:

Балы	Описание критерия	
4	За каждый правильно установленный элемент соответствия начисляется 1 балл. Максимальное количество баллов – по числу пар соответствий.	Свыше 80% правильных ответов.
3		Свыше 70% правильных ответов.
2		Свыше 50% правильных ответов.
0-1		Менее 50% правильных ответов.

0* - в журнал академической группы не выставляется

Тест 3.

Установите правильную последовательность этапов оценки эффективности управленческого решения методом дисконтирования денежных потоков (NPV):

1. Выбор ставки дисконтирования
2. Расчет чистой приведенной стоимости (NPV)
3. Прогнозирование денежных потоков по периодам
4. Принятие решения о целесообразности (если $NPV > 0$)
5. Дисконтирование денежных потоков к текущему моменту

Внимательно прочитайте предложенные элементы ответа.

Необходимо установить правильную логическую последовательность этапов оценки эффективности.

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Критерии оценивания теста на установление последовательности:

Балы	Описание критерия
2	правильно установлена вся последовательность
1	допущена 1 ошибка
0	допущено 2 ошибки

0* - в журнал академической группы не выставляется

Контрольные задания:

Задание 1.

Составьте таблицу на тему «Сравнение показателей эффективности управленческих решений: NPV и IRR».

В таблице отразите не менее 4 критериев сравнения: сущность показателя; способ расчета; интерпретация значения; преимущества и ограничения применения; область использования.

Задание 2.

Проанализируйте ситуацию:

Руководитель отдела продаж компании «Альфа» принял решение внедрить новую систему мотивации сотрудников на основе ключевых показателей эффективности (KPI). Через три месяца после внедрения были получены следующие результаты: объем продаж вырос на 15%, текучесть кадров снизилась на 10%, удовлетворенность сотрудников по опросам повысилась на 20%. Однако затраты на премирование сотрудников увеличились на 25%, а время на подготовку отчетности выросло на 30%.

Руководитель компании сомневается, можно ли считать это решение эффективным.

Необходимо:

1. Определите, какие виды эффективности (экономическая и социальная) проявились в данной ситуации. Кратко объясните, в чём выражается каждый вид.
2. Назовите не менее двух положительных и двух отрицательных последствий внедрённого решения (с точки зрения эффективности).
3. Объясните, какой из показателей (рост продаж, снижение текучести, увеличение затрат) является ключевым для вывода об общей эффективности. Аргументируйте.
4. Сформулируйте вывод: можно ли считать решение эффективным, и какие дополнительные данные нужны для окончательной оценки.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Баллы	Описание критерия
8	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
6	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
4	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-2	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

0* - в журнал академической группы не выставляется

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент
КТ 1	5
КТ 2	5
КТ 3	5
Итого:	15

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. *Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КЗР и типовые оценочные материалы:*

КЗР-1.

Раздел 1.

Контрольные задания:

Задание 1.

Составьте таблицу на тему: «Сравнение рациональной и поведенческой (интуитивной) моделей принятия управленческих решений».

Отразите в таблице не менее 5 критериев сравнения: основная идея модели; использование информации; роль логики и интуиции; время принятия; типичные ситуации применения; требования к лицу, принимающему решение.

Задание 2.

Проанализируйте ситуацию:

Руководитель компании «СтройИнвест» принимает решение о выборе поставщика строительных материалов для крупного объекта. Рассматриваются два варианта:

Вариант А: Поставщик №1 – известная компания с большим опытом, высокое качество материалов, цена на 15% выше средней по рынку, сроки поставки стабильные (10 дней с момента заказа).

Вариант Б: Поставщик №2 – новый игрок на рынке, качество материалов чуть ниже (но в пределах стандарта), цена на 10% ниже средней, сроки поставки нестабильны (от 7 до 20 дней), однако он предлагает отсрочку платежа на 30 дней.

Руководитель должен принять решение в условиях определённости (все цифры известны), но он сомневается, какой критерий важнее – минимизация цены или стабильность поставок.

Необходимо:

Определите, какой из вариантов (А или Б) обеспечивает минимальные прямые затраты на материалы. Какой вариант является наилучшим с учётом риска срыва сроков?

Объясните, какую роль в данном выборе играют критерии принятия решения (цена, качество, надёжность, отсрочка платежа). Ранжируйте их по значимости.

Назовите, какие методы принятия решений (не менее двух) можно применить для выбора поставщика в данной ситуации.

Сформулируйте, зачем в такой ситуации может потребоваться использование количественных методов (например, метод взвешенных критериев) и как он поможет руководителю.

Задание 3

Проанализируйте ситуацию:

Компания «Альфа-Софт» разрабатывает программное обеспечение для корпоративных клиентов. В последнее время участились случаи срыва сроков сдачи проектов из-за нечёткости постановки задач, отсутствия промежуточного контроля и недостаточной ответственности исполнителей. Генеральный директор решил внедрить новую технологию управления: на каждом этапе разработки фиксировать контрольные точки, назначать ответственных за результат и ввести ежемесячную ретроспективу (анализ ошибок). Однако часть менеджеров сопротивляется, считая, что излишний контроль убивает творчество и снижает скорость работы.

Необходимо:

Раскройте понятие «контроль реализации управленческих решений» и назовите три основные функции контроля в управлении проектами.

Укажите, какие меры может предпринять генеральный директор для внедрения контроля без снижения мотивации сотрудников (не менее трёх).

Объясните, как применение промежуточных контрольных точек и ретроспектив способствует повышению качества и соблюдению сроков.

Сделайте вывод о том, как сбалансированное сочетание контроля и доверия влияет на эффективность управленческих решений в инновационной среде.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Баллы	Описание критерия
5	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
4	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
3	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-2	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

0* - в журнал академической группы не выставляется

КЗР – 2.

Раздел 2.

Контрольные задания:

Задание 1

Руководитель компании «БетонСтрой» выбирает между двумя поставщиками цемента. Поставщик №1 предлагает цену на 10% ниже рыночной, но доставка возможна только раз в месяц, и есть риск задержек. Поставщик №2 берёт цену по рынку, но доставляет два раза в неделю и всегда вовремя. Руководитель должен выбрать вариант.

Необходимо:

Какой вариант обеспечивает минимальные затраты на материал? Какой вариант – наилучший с учётом риска остановки производства из-за отсутствия цемента?

Какую роль в выборе играет надёжность поставок?

Назовите два метода принятия решений, которые можно применить в данной ситуации.

Сформулируйте, зачем в таком выборе может потребоваться взвешивание критериев (например, цена и надёжность).

Задание 2

Проанализируйте ситуацию:

Компания «ШинаСервис» выбирает проект для инвестирования из трёх возможных. Известно, что Проект А приносит быструю прибыль, но маленькую. Проект Б – среднюю прибыль, но рискован. Проект В – прибыль большой, но через три года. Руководитель не знает, какой выбрать, так как будущее неопределённо.

Необходимо:

Какой критерий (Вальда – «рассчитывай на худшее») предлагает выбрать проект с максимальным минимальным доходом? Какой проект выберет пессимист?

Какой критерий (оптимизма) выберет проект с максимальным максимальным доходом? Какой проект выберет оптимист?

Что такое критерий Гурвица (компромисс между пессимизмом и оптимизмом)?
Какой проект вы бы рекомендовали и почему?

Задание 3

Проанализируйте ситуацию:

Руководитель проекта «Ремонт офиса» решил, что нужно контролировать работу подрядчика. Он поставил условие: каждый этап (заливка пола, монтаж стен, покраска) принимается отдельно, и деньги выплачиваются только после приёмки. Подрядчик обиделся и сказал, что это недоверие, которое замедлит работу.

Необходимо:

Какой вид контроля (предварительный, текущий или заключительный) предложил руководитель? Объясните.

Какие плюсы даёт такой контроль для руководителя?

Какие минусы может увидеть подрядчик?

Как можно организовать контроль, чтобы и подрядчик не обиделся, и заказчик был спокоен?

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
5	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
4	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
3	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-2	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

КЗР – 3.

Раздел 3.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается один правильный ответ из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один правильный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что понимается под контролем реализации управленческих решений?

- а) система наблюдения за соблюдением трудовой дисциплины
- б) процесс сбора, обработки и анализа информации о ходе исполнения решения, сопоставление с планом и коррекция отклонений
- в) наложение дисциплинарных взысканий на нерадивых сотрудников
- г) составление отчётности для вышестоящего руководства

Какой вид контроля осуществляется до начала практической реализации решения?

- а) текущий контроль
- б) заключительный контроль
- в) предварительный контроль
- г) оперативный контроль

Что является ключевым элементом эффективной системы контроля?

- а) наличие строгих наказаний
- б) регулярная обратная связь между руководителем и исполнителями
- в) увеличение штата контролёров
- г) полная автоматизация всех процессов

Какой вид ответственности наступает за причинение материального ущерба организации в результате ненадлежащего исполнения управленческого решения?

- а) дисциплинарная ответственность
- б) административная ответственность
- в) материальная ответственность
- г) уголовная ответственность

Что характеризует экономическую эффективность управленческого решения?

- а) степень удовлетворённости сотрудников
- б) соотношение полученного экономического результата и затрат на разработку и реализацию решения
- в) отсутствие конфликтов в коллективе
- г) соответствие решения этическим нормам

Какой показатель отражает разницу между дисконтированными денежными притоками и оттоками по инвестиционному проекту?

- а) срок окупаемости
- б) внутренняя норма доходности (IRR)
- в) чистая приведённая стоимость (NPV)
- г) индекс рентабельности

Что такое период (срок) окупаемости решения?

- а) время, за которое сумма дисконтированных доходов превышает сумму инвестиций
- б) время, за которое сумма чистых денежных поступлений достигает величины начальных инвестиций
- в) время, за которое прибыль становится равной нулю
- г) время, за которое выручка покрывает переменные затраты

Какая формула соответствует простейшему расчёту эффективности управленческого решения?

- а) $\mathcal{E} = (\text{результат} / \text{затраты}) \times 100\%$
- б) $\mathcal{E} = (\text{результат} - \text{затраты}) \times 100\%$
- в) $\mathcal{E} = (\text{затраты} / \text{результат}) \times 100\%$
- г) $\mathcal{E} = \text{результат} - \text{затраты}$

Что такое мониторинг в управленческой деятельности?

- а) единовременная проверка исполнения решения
- б) система регулярного наблюдения, сбора и анализа информации о ходе реализации решения
- в) наложение дисциплинарных взысканий
- г) корректировка планов после завершения работ

Какой критерий эффективности учитывает не только экономические, но и социальные последствия управленческого решения?

- а) срок окупаемости
- б) чистая приведённая стоимость
- в) индекс рентабельности

г) социально-экономическая эффективность

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия		
5	Свыше 80% правильных ответов.		Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
4	Свыше 70% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
3	Свыше 50% правильных ответов.		Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-2	Менее 50% правильных ответов.		Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

0* - в журнал академической группы не выставляется

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1 Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами заданий. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, дать развернутый ответ на поставленные вопросы, при решении задачи подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

1.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВЫ МЕТОДОЛОГИИ РАЗРАБОТКИ, ПРИНЯТИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Тема 1.1. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении. УК-2.1, ОПК-3.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Перечислите основные признаки управленческого решения и дайте им краткую характеристику.	
2.	Чем отличаются стратегические решения от тактических и оперативных?	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Составьте таблицу на тему: «Сравнение стратегических, тактических и оперативных управленческих решений».

Отразите в таблице не менее 5 критериев сравнения: горизонт планирования; уровень управления; степень детализации; частота принятия; характер информации; примеры.

Задание 2.

Проанализируйте ситуацию:

Руководитель компании «ТрансЛогистик» принимает решение о расширении бизнеса. Рассматриваются два варианта:

Вариант А: Открыть филиал в соседнем городе. Требуется инвестиций 5 млн рублей, окупаемость 2 года, риск умеренный.

Вариант Б: Выйти на международный рынок (страны СНГ). Требуется инвестиций 15 млн рублей, окупаемость 5 лет, риск высокий, но потенциальная прибыль значительно выше.

Эксперты советуют вариант Б, объясняя это тем, что международная экспансия обеспечит долгосрочный рост, хотя в краткосрочной перспективе рискованна.

Необходимо:

Определите, какой вариант относится к стратегическому, а какой – к тактическому решению. Почему?

Объясните, какую роль в выборе играет горизонт планирования и готовность руководителя к риску.

Назовите, какие виды управленческих решений (по классификации) ещё можно выделить в данной ситуации (например, единоличные или коллегиальные).

Укажите, как качество информации влияет на принятие решения в условиях риска.

Сформулируйте вывод о том, как своевременность принятия стратегического решения влияет на конкурентоспособность компании.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что понимается под управленческим решением? Варианты ответов: а) любой приказ руководителя; б) творческий, волевой акт субъекта управления, определяющий программу достижения целей; в) документ, фиксирующий факт выполнения работы; г) статистический отчёт о деятельности организации		
2.	Какие решения относятся к тактическим? Варианты ответов:		

	а) определение миссии компании; б) выбор поставщика на текущий квартал; в) решение о выходе на новый рынок; г) утверждение годового бюджета		
--	--	--	--

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является главной целью управленческого решения?

- а) наказание подчинённых
- б) достижение поставленных целей организации наиболее эффективным способом
- в) увеличение документооборота
- г) создание дополнительных рабочих мест

Какие решения принимаются на высшем уровне управления и определяют долгосрочное развитие организации?

- а) оперативные
- б) тактические
- в) стратегические
- г) текущие

Какой принцип означает, что управленческое решение должно быть реальным для исполнения?

- а) принцип обоснованности
- б) принцип своевременности
- в) принцип реальности (выполнимости)
- г) принцип непротиворечивости

Что из перечисленного является примером коллегиального управленческого решения?

- а) приказ генерального директора о премировании
- б) решение совета директоров о стратегии развития
- в) распоряжение начальника цеха о смене задания
- г) резолюция «Срочно» на заявлении сотрудника

Какой признак отличает запрограммированное решение от незапрограммированного?

- а) высокая степень неопределённости
- б) наличие стандартной процедуры (алгоритма) для его принятия
- в) участие высшего руководства
- г) большие финансовые затраты

Тема 1.2. Технология разработки управленческих решений. УК-2.1, ОПК-3.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Перечислите основные этапы технологии разработки управленческого решения и дайте им краткую характеристику.	
2.	Чем отличаются рациональная и поведенческая (интуитивная) модели принятия решений?	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Составьте таблицу на тему: «Сравнение рациональной и поведенческой моделей принятия управленческих решений».

Отразите в таблице не менее 5 критериев сравнения: основа принятия решений; использование информации; роль логики и интуиции; время на разработку; типичные ситуации применения; требования к лицу, принимающему решение.

Задание 2.

Проанализируйте ситуацию:

Руководитель отдела маркетинга компании «ПромоЭффект» должен принять решение о запуске новой рекламной кампании. Он собрал информацию о целевой аудитории, конкурентах, бюджете. Рассматриваются три альтернативы: реклама в интернете, на телевидении и наружная реклама.

По совету своего заместителя, руководитель сначала сформулировал проблему, затем определил критерии выбора (охват, стоимость, точность таргетинга), собрал данные по каждой альтернативе, провёл оценку и выбрал интернет-рекламу как наиболее эффективную по соотношению цена/охват.

Необходимо:

Определите, какую модель принятия решения (рациональную или поведенческую) использовал руководитель. Почему?

Объясните, какие этапы технологии разработки решения были пройдены. Перечислите их в логической последовательности.

Назовите, какие методы сбора и анализа информации могли быть использованы на этапе подготовки решения.

Укажите, какую роль в выборе сыграли заранее определённые критерии.

Сформулируйте вывод о том, почему следование технологии повышает качество управленческого решения.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что является первым этапом технологии разработки управленческого решения? Варианты ответов: а) выбор альтернативы; б) выявление проблемы и постановка цели; в) сбор информации; г) контроль реализации		
2.	Какая модель предполагает, что человек принимает решение, не перебирая все альтернативы, а останавливаясь на первой удовлетворительной? Варианты ответов: а) рациональная модель; б) модель ограниченной рациональности (Г. Саймона); в) интуитивная модель; г) поведенческая модель		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что понимается под технологией разработки управленческого решения?

- а) последовательность этапов и методов, приводящая к выработке и реализации решения
- б) набор компьютерных программ для моделирования
- в) должностная инструкция руководителя
- г) система наказаний за неисполнение решений

Какой этап следует за определением проблемы и постановкой цели?

- а) выбор наилучшей альтернативы
- б) сбор и анализ информации, определение критериев
- в) реализация решения
- г) контроль исполнения

Что такое «альтернатива» в процессе принятия решения?

- а) единственный возможный вариант действий
- б) один из возможных вариантов достижения цели
- в) обязательное требование руководителя
- г) отказ от принятия решения

Какая модель принятия решений предполагает полную рациональность, чёткие цели и наличие всей необходимой информации?

- а) интуитивная модель
- б) рациональная модель
- в) поведенческая модель
- г) модель «мусорного ящика»

Что является завершающим этапом технологии разработки управленческого решения?

- а) сбор информации
- б) разработка альтернатив
- в) реализация решения и контроль
- г) выбор наилучшей альтернативы

РАЗДЕЛ 2. РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ОПРЕДЕЛЕННОСТИ, НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ И РИСКА

Тема 2.1. Методы принятия управленческих решений. УК-2.2, ОПК-3.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Перечислите основные группы методов принятия управленческих решений и дайте им краткую характеристику.	
2.	Чем отличаются экспертные методы от количественных методов принятия решений?	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Составьте таблицу на тему: «Сравнение экспертных методов принятия управленческих решений (метод Дельфи и метод мозгового штурма)».

Отразите в таблице не менее 5 критериев сравнения: сущность метода; форма участия экспертов; наличие анонимности; роль группового обсуждения; время проведения; типичные задачи.

Задание 2.

Проанализируйте ситуацию:

Руководитель компании «Инновация» должен выбрать новое направление для развития бизнеса. У него нет точных статистических данных, но есть группа из 10 опытных сотрудников. Он решает собрать их и попросить высказывать любые идеи, запретив критику. Цель – сгенерировать максимум идей за короткое время. После этого идеи будут оцениваться отдельно.

Другой руководитель из соседнего отдела предпочитает анонимный опрос экспертов в несколько туров со статистической обработкой ответов, чтобы избежать давления авторитетов.

Необходимо:

Определите, какой метод принятия решений использовал первый руководитель, а какой – второй. Назовите их.

Объясните, в чём преимущества и недостатки каждого метода.

Назовите, для каких типов задач больше подходит мозговой штурм, а для каких – метод Дельфи.

Укажите, какие количественные методы можно применить для оценки сгенерированных идей (например, ранжирование, взвешивание критериев).

Сформулируйте вывод о том, как правильный выбор метода влияет на качество управленческого решения.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой метод относится к экспертным? Варианты ответов: а) линейное программирование; б) метод Дельфи; в) теория игр; г) метод анализа безубыточности		
2.	Какое требование является обязательным для метода мозгового штурма? Варианты ответов: а) обязательная запись всех идей на видео; б) запрет критики на этапе генерации идей; в) участие не менее 30 человек; г) наличие строгого регламента по времени выступления каждого		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая группа методов основана на использовании мнений и интуиции специалистов?

- а) количественные методы
- б) экспертные методы
- в) статистические методы
- г) математические методы

Какой метод предполагает анонимный опрос экспертов в несколько туров с обратной связью?

- а) мозговой штурм
- б) метод Дельфи
- в) метод номинальных групп
- г) метод сценариев

Что из перечисленного относится к количественным методам принятия решений?

- а) метод Дельфи
- б) мозговой штурм
- в) линейное программирование
- г) метод сценариев

Какой матричный метод используется для анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз?

- а) матрица БКГ
- б) SWOT-анализ
- в) матрица Ансоффа
- г) матрица МакКинси

Что такое метод «дерева решений»?

а) графический способ представления альтернатив и возможных последствий в виде ветвящейся структуры

- б) метод групповой генерации идей
- в) метод экспертного опроса
- г) метод математического программирования

Тема 2.2. Принятие решений в условиях определенности. УК-2.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Что понимается под условиями определенности при принятии управленческих	

	решений? Приведите пример.	
2.	Какие методы принятия решений наиболее эффективны в условиях определенности и почему?	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Составьте таблицу на тему: «Сравнение методов принятия решений в условиях определенности».

Отразите в таблице не менее 5 критериев сравнения: сущность метода; исходные данные; сложность расчетов; типичные задачи; примеры применения.

Задание 2.

Проанализируйте ситуацию:

Руководитель производственного цеха компании «ДетальСтрой» принимает решение о закупке нового оборудования. Известны следующие точные данные:

Станок №1 стоит 1,5 млн руб., производительность – 100 деталей в час, затраты на электроэнергию – 200 руб./час.

Станок №2 стоит 2 млн руб., производительность – 150 деталей в час, затраты на электроэнергию – 300 руб./час.

Плановый объем производства – 10 000 деталей в месяц.

Станки будут работать 20 дней в месяц по 8 часов.

Руководитель должен выбрать станок, обеспечивающий минимальные совокупные затраты (цена станка + затраты на электроэнергию за месяц).

Необходимо:

Определите, какой вариант закупки (станок №1 или №2) обеспечивает минимальные месячные затраты. Рассчитайте затраты на электроэнергию для каждого станка исходя из времени работы, необходимого для выпуска 10 000 деталей.

Объясните, почему данная задача относится к условиям определенности.

Назовите метод, который использован для решения (например, простой сравнительный расчет, метод безубыточности). Аргументируйте.

Укажите, какой качественный фактор (не выраженный в цифрах) мог бы повлиять на выбор, если бы цифры были примерно равны.

Сформулируйте вывод о том, насколько надежным является решение, принятое в условиях определенности.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что характеризует ситуацию определенности? Варианты ответов:		

	а) неизвестны вероятности наступления событий; б) известны все альтернативы и их результаты; в) известны только вероятности; г) отсутствует любая информация		
2.	Какой метод используется для определения точки, в которой выручка равна затратам? Варианты ответов: а) линейное программирование; б) метод анализа безубыточности; в) метод Дельфи; г) метод Гурвица		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая информация необходима для принятия решения в условиях определенности?

- а) экспертные оценки и вероятности
- б) точные данные о всех альтернативах и их результатах
- в) только качественное описание проблемы
- г) субъективные мнения руководителя

Что такое точка безубыточности?

- а) объем продаж, при котором прибыль максимальна
- б) объем продаж, при котором выручка равна суммарным затратам
- в) объем продаж, при котором выручка максимальна
- г) объем продаж, при котором затраты минимальны

Какие затраты не зависят от объема производства?

- а) переменные
- б) постоянные
- в) общие
- г) маржинальные

Как изменится точка безубыточности при увеличении постоянных затрат?

- а) снизится
- б) повысится
- в) не изменится
- г) станет равной нулю

Для решения каких задач наиболее часто применяется метод линейного программирования в условиях определенности?

- а) оптимизация производства при ограниченных ресурсах
- б) прогнозирование спроса
- в) оценка рисков инвестиционных проектов
- г) проведение экспертных опросов

3.2. Тема 2.3. Принятие решений в условиях неопределенности и риска. УК-2.2, ОПК-

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Чем отличаются условия неопределенности от условий риска при принятии управленческих решений?	
2.	Какие критерии выбора решений в условиях полной неопределенности вы знаете? Назовите не менее двух.	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Составьте таблицу на тему: «Сравнение критериев принятия решений в условиях неопределенности».

Отразите в таблице не менее 5 критериев сравнения: сущность критерия; ориентация (пессимист/оптимист); используемые данные; формула выбора; типичные ситуации применения.

Задание 2.

Проанализируйте ситуацию:

Руководитель компании «СтройИнвест» выбирает стратегию поведения на рынке в условиях экономической нестабильности. Возможны три варианта решений: агрессивное расширение (стратегия А), умеренное развитие (стратегия Б), минимизация затрат (стратегия В). Состояния внешней среды: экономический рост, стагнация, кризис. Результаты (прибыль) для каждой пары «решение – состояние среды» приведены ниже (в млн рублей):

При экономическом росте: стратегия А приносит 15, стратегия Б – 10, стратегия В – 6.

При стагнации: стратегия А – 5, стратегия Б – 8, стратегия В – 6.

При кризисе: стратегия А – минус 8 (убыток), стратегия Б – 2, стратегия В – 5.

Вероятности состояний среды неизвестны (полная неопределенность).

Необходимо:

Определите, какое решение выберет руководитель, если он придерживается критерия Вальда (максиминного – «рассчитывай на худшее»). Для этого найдите для каждой стратегии минимально возможный результат, затем выберите стратегию с наибольшим из этих минимумов.

Определите, какое решение выберет руководитель, если он придерживается критерия оптимизма (максимакса – «рассчитывай на лучшее»). Для этого найдите для каждой стратегии максимально возможный результат, затем выберите стратегию с наибольшим из этих максимумов.

Примените критерий Сэвиджа. Для этого постройте матрицу рисков (потерь): для каждого состояния среды определите лучший результат (максимальную прибыль) и вычтите из него результат каждой стратегии. Полученная разница – риск (упущенная выгода). Затем для каждой стратегии найдите максимальный риск. Выберите стратегию с наименьшим максимальным риском.

Примените критерий Гурвица с коэффициентом оптимизма 0,6 (60% оптимизма, 40% пессимизма). Для каждой стратегии рассчитайте взвешенную сумму: $0,6 \times (\text{максимальный результат}) + 0,4 \times (\text{минимальный результат})$. Выберите стратегию с наибольшим значением.

Объясните, почему при полной неопределенности разные критерии могут давать разные рекомендации. Сформулируйте вывод о том, как выбор критерия зависит от склонности руководителя к риску.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой критерий выбора решения в условиях неопределенности ориентируется на максимизацию минимально возможного выигрыша («рассчитывай на худшее»)? Варианты ответов: а) критерий Лапласа; б) критерий Вальда; в) критерий Сэвиджа; г) критерий Гурвица		
2.	Что такое матрица рисков (потерь) в критерии Сэвиджа? Варианты ответов: а) разница между максимально возможным выигрышем и выигрышем при данном варианте; б) сумма всех возможных выигрышей; в) произведение выигрыша на вероятность; г) минимальный выигрыш по каждому варианту		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитайте предложенные варианты-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какая ситуация характеризует условия риска?

- а) известны все варианты действий и их результаты
- б) известны варианты действий, возможные состояния среды и вероятности их наступления
- в) известны только варианты действий, но не известны вероятности состояний среды
- г) отсутствует любая информация о последствиях

Какой критерий выбора решения называется также минимаксным критерием?

- а) критерий Лапласа
- б) критерий Вальда
- в) критерий Сэвиджа
- г) критерий Гурвица

Что означает коэффициент оптимизма α в критерии Гурвица?

- а) долю пессимизма в решении
- б) меру оптимизма лица, принимающего решение ($0 \leq \alpha \leq 1$)
- в) вероятность самого благоприятного исхода
- г) ставку дисконтирования

Если лицо, принимающее решение, настроено пессимистически, каким критерием оно скорее всего воспользуется?

- а) критерием оптимизма
- б) критерием Лапласа
- в) критерием Вальда
- г) критерием Сэвиджа (но он тоже ориентирован на минимизацию риска, но для пессимиста Вальд типичнее)

В каких единицах измеряются результаты в платежной матрице при применении критерия Лапласа?

- а) в процентах
- б) в натуральных единицах
- в) в денежных единицах (или других единицах полезности)
- г) в безразмерных баллах

РАЗДЕЛ 3. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И КОНТРОЛЬ ИХ ИСПОЛНЕНИЯ

Тема 3.1. Контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя. УК-2.1, ОПК-3.1.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Перечислите основные виды контроля реализации управленческих решений и дайте им краткую характеристику.	
2.	Какие виды ответственности может нести руководитель за ненадлежащую реализацию управленческих решений?	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Составьте таблицу на тему: «Сравнение предварительного, текущего и заключительного контроля управленческих решений».

Отразите в таблице не менее 5 критериев сравнения: время проведения; цель контроля; объект проверки; возможность корректировки; источники информации; примеры.

Задание 2.

Проанализируйте ситуацию:

Руководитель компании «СтройМонтаж» принял решение о внедрении новой системы контроля качества на производстве. Он установил, что контроль будет осуществляться в три этапа: сначала проверяются чертежи и закупаемые материалы (до начала работ), затем контролируется соблюдение технологии в процессе производства, а после завершения проводится приёмка готовой продукции.

Через месяц после внедрения выяснилось, что часть продукции была забракована на этапе приёмки, что привело к перерасходу материалов на 200 тыс. рублей и срыву сроков сдачи заказа. Руководитель решил наказать начальника цеха, который отвечал за текущий контроль. Начальник цеха возразил, указав, что он докладывал о проблемах, но ему не дали ресурсов для их устранения.

Необходимо:

Определите, какие виды контроля были применены (предварительный, текущий, заключительный). Приведите примеры из текста.

Объясните, кто несёт ответственность за выявленные потери: руководитель, начальник цеха или оба. Почему?

Назовите, какие виды ответственности могут быть применены к начальнику цеха (дисциплинарная, материальная), а какие – к руководителю.

Укажите, как можно было организовать контроль, чтобы избежать брака и срыва сроков (например, усилить текущий контроль, ввести промежуточные точки приёмки).

Сформулируйте вывод о том, как распределение ответственности между руководителем и исполнителями влияет на эффективность реализации решений.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой вид контроля осуществляется до начала практической реализации решения? Варианты ответов: а) текущий контроль; б) заключительный контроль; в) предварительный контроль; г) оперативный контроль		
2.	Что такое обратная связь в системе контроля? Варианты ответов: а) наказание исполнителей; б) информация о результатах контроля, позволяющая корректировать дальнейшие действия; в) увеличение штата контролёров; г) составление отчёта для вышестоящего руководства		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что является главной целью контроля реализации управленческих решений?

- а) наказание виновных
- б) обеспечение достижения запланированных результатов и своевременная коррекция отклонений
- в) создание дополнительной документации
- г) ограничение инициативы исполнителей

Какой вид контроля предполагает проверку конечных результатов после завершения работ?

- а) предварительный контроль
- б) текущий контроль
- в) заключительный контроль
- г) оперативный контроль

Что понимается под материальной ответственностью руководителя?

- а) обязанность возместить ущерб, причинённый организации своими действиями (или бездействием)
- б) выговор или замечание
- в) штраф, наложенный судом
- г) лишение премии

Какой вид контроля использует такие инструменты, как отчёты, совещания, плановые проверки в процессе выполнения работ?

- а) предварительный контроль
- б) текущий контроль
- в) заключительный контроль
- г) внешний аудит

В каком случае ответственность за неисполнение решения может быть возложена на самого руководителя, а не на исполнителя?

- а) если исполнитель не был надлежащим образом проинструктирован
- б) если решение было невозможно выполнить
- в) если руководитель не обеспечил ресурсами
- г) все перечисленные варианты

Тема 3.2. Эффективность принятия управленческих решений. ОПК-3.1, ОПК-3.2.

1. Задания открытого типа.

1.1. Вопросы открытого типа.

№ п.п.	Вопрос	Ответ
1.	Что понимается под эффективностью управленческого решения? Какие виды эффективности вы знаете?	
2.	Чем отличается экономическая эффективность от социальной эффективности управленческих решений?	

1.2. Контрольные задания.

Задание 1.

Составьте таблицу на тему: «Сравнение экономической и социальной эффективности управленческих решений».

Отразите в таблице не менее 5 критериев сравнения: сущность эффективности; показатели оценки; единицы измерения; способы расчёта; примеры.

Задание 2.

Проанализируйте ситуацию:

Руководитель компании «ТрансСервис» принял решение о повышении заработной платы всем водителям на 15% при условии снижения простоев и экономии топлива. Через три месяца были получены следующие результаты:

Простои сократились на 20%

Расход топлива снизился на 10%

Затраты на зарплату выросли на 15%

Текущность кадров среди водителей снизилась с 30% до 10%

Удовлетворённость сотрудников по опросам выросла на 25%

Прибыль компании выросла на 8%

Руководитель доволен результатами, но некоторые акционеры считают, что эффект не оправдал затрат, так как прибыль выросла всего на 8%, а зарплаты – на 15%.

Необходимо:

Определите, какие показатели относятся к экономической эффективности, а какие – к социальной.

Объясните, можно ли оценивать эффективность решения только по приросту прибыли. Почему социальные показатели тоже важны?

Назовите формулу простейшего расчёта экономической эффективности (результат / затраты) и примените её к данной ситуации (используйте рост прибыли как результат, рост зарплат как затраты). Сравните с единицей.

Укажите, какие дополнительные качественные выгоды получила компания, которые не отразились в цифрах сразу, но могут дать эффект в будущем (например, снижение текучести, повышение лояльности).

Сформулируйте вывод о том, можно ли считать решение эффективным, и какие ещё данные нужны для окончательной оценки.

2. Задания комбинированного типа.

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора.

№ п.п.	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Что характеризует экономическую эффективность управленческого решения? Варианты ответов: а) степень удовлетворённости сотрудников; б) соотношение полученного экономического результата и затрат на разработку и реализацию решения; в) отсутствие конфликтов в коллективе; г) соответствие решения этическим нормам		
2.	Какая формула соответствует простейшему расчёту эффективности управленческого решения?		

	<p>Варианты ответов:</p> <p>а) $\Xi = (\text{результат} / \text{затраты}) \times 100\%$;</p> <p>б) $\Xi = (\text{результат} - \text{затраты}) \times 100\%$;</p> <p>в) $\Xi = (\text{затраты} / \text{результат}) \times 100\%$;</p> <p>г) $\Xi = \text{результат} - \text{затраты}$</p>		
--	--	--	--

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что такое социальная эффективность управленческого решения?

- а) соотношение прибыли и затрат
- б) степень достижения социальных целей (улучшение условий труда, развитие персонала, удовлетворённость работой)
- в) срок окупаемости инвестиций
- г) рентабельность производства

Какой показатель используется для оценки эффективности инвестиционного решения и учитывает дисконтирование?

- а) простая норма прибыли
- б) срок окупаемости без дисконтирования
- в) чистая приведённая стоимость (NPV)
- г) индекс рентабельности без дисконтирования

Если экономическая эффективность больше 1 (или 100%), то это означает:

- а) решение неэффективно
- б) результат превышает затраты
- в) затраты превышают результат
- г) решение не имеет смысла

Что такое срок окупаемости решения?

- а) время, за которое сумма чистых поступлений достигает суммы первоначальных инвестиций
- б) время, за которое прибыль становится максимальной
- в) время, за которое выручка покрывает переменные затраты
- г) время, за которое амортизируется оборудование

Какой вид эффективности оценивает влияние решения на состояние окружающей среды, здоровье работников, общественное мнение?

- а) экономическая эффективность
- б) социальная эффективность
- в) экологическая эффективность
- г) все перечисленные

1.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Соответствие государственной шкалы оценивания академической успеваемости и шкалы ECTS при зачете с оценкой

Оценка по шкале ECTS	Сумма баллов за все виды учебной деятельности	Оценка по государственной шкале	Определение
A	90 – 100	«Отлично»	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
B	80 – 89	«Хорошо»	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
C	75 – 79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
D	70 – 74	«Удовлетворительно»	неплохо, но со значительным количеством недостатков
E	60 – 69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
FX	35 – 59	«Неудовлетворительно»	с возможностью повторной сдачи
F	0 – 34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

2. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы.

Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ

статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

3. Учебная литература и ресурсы информационно- телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Гейман, О. Б. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О. Б. Гейман. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021. — 81 с.— Текст : электронный // ЭБС «Znanium». — URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2117764> (дата обращения: 07.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

8.2. Дополнительная литература

1. Ер, Н. С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по УГСН 38.00.00 / Н. С. Ер. — Санкт-Петербург : Скифия-принт, 2021. — 128 с.

2. Пантелеева, М. С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / М. С. Пантелеева. — Москва : МИСИ – МГСУ, 2020. — 35 с.

3. Чепурова, И. Ф. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / И. Ф. Чепурова, А. В. Гладышева, Е. В. Зобова. — Тамбов : ТГУ им. Г.Р. Державина, 2019. — 152 с.

4. Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Т. Л. Самков. — Новосибирск : НГТУ, 2019. — 123 с.

8.3 Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон Российской Федерации от 30.06.2003 № 87-ФЗ «О транспортно-экспедиционной деятельности» (ред. действующая).

2. Федеральный закон Российской Федерации от 08.11.2007 № 259-ФЗ «Устав автомобильного транспорта и городского наземного электрического транспорта» (ред. действующая).

3. Договор о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза (принят государствами-членами ЕАЭС 11.04.2017) (ред. действующая).

4. Федеральный закон Российской Федерации от 03.08.2018 № 289-ФЗ «О таможенном регулировании в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» (ред. действующая).

5. Правила «Инкотермс 2020» (публикация Международной торговой палаты ICC № Р723Е, ISBN 978-92-842-0511-0).

8.4 Интернет-ресурсы

1. Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» <https://cyberleninka.ru/>
2. Электронно-библиотечная система Лань <https://e.lanbook.com/>
3. Электронно-библиотечная система «ЗНАНИУМ» <https://znanium.ru>

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы Требования к аудитории:

- Лекционные
- Семинарские
- Помещения для самостоятельной работы

Требования к оборудованию:

- доска
- проектор
- ПК (стационарный) или ноутбук: операционная система: не ниже Windows 7 (или аналогичная по функциям)

Требования к программному обеспечению:

- пакет Microsoft Office