Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 10.11.2026 00:00:05
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.02.09 Разработка и принятие управленческих решений
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент непроизводственной сферы
(наименование образовательной программы)

заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Козлов Владислав Сергеевич, д-р экон. наук, доцент, профессор кафедры менеджмента непроизводственной сферы

Заведующий кафедрой:

Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы

Рабочая программа дисциплины Б1.О.02.09 Разработка и принятие управленческих решений одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 11 от «18» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и 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 Б1.О.02.09 Разработка и принятие управленческих решений 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**
	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 З-1* ***Знает*** базовые принципы постановки задач (целеполагание, критерии успеха, временные и ресурсные ограничения) и выработки управленческих решений (анализ альтернатив, выбор оптимального варианта) *УК-2.1 У-1* ***Умеет*** структурировать проблемную ситуацию, переводить её в формат формализованной задачи и определять последовательность шагов для обоснования и принятия управленческого решения
			УК-2.2	Определяет круг задач в рамках поставленной цели и связи между ними	*УК-2.2 З-1* ***Знает*** методы декомпозиции цели на задачи и классификацию связей между задачами *УК-2.2 У-1* ***Умеет*** разбивать поставленную цель на конкретные задачи, определять их приоритетность, выявлять логические и ресурсные зависимости между ними для построения эффективной траектории реализации управленческого решения
	ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости,	ОПК-3.1	Обосновывает результаты решения стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне	*ОПК-3.1 З-4* ***Знает*** критерии и методы обоснования результатов управленческих решений на стратегическом и оперативном уровнях; особенности обоснования в функциональных областях менеджмента; форматы представления обоснованных результатов для различных

		содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия		организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента	стейкхолдеров *ОПК-3.1 У-4* ***Умеет*** обосновывать результаты принятых управленческих решений с использованием количественных и качественных методов оценки; формировать систему показателей для оценки результатов на уровне организации, подразделения или функциональной области; аргументированно представлять результаты решения различным группам стейкхолдеров
			ОПК-3.2	Осуществляет оценку ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамической среды	*ОПК-3.2. З-5* ***Знает*** методы оценки ожидаемых результатов и последствий управленческих решений; критерии социальной значимости решений; особенности оценки в условиях сложной и динамической среды *ОПК-3.2 У-6* ***Умеет*** оценивать ожидаемые результаты и возможные последствия управленческих решений с использованием прогнозных методов и сценарного подхода; выявлять и анализировать социальную значимость решений; учитывать факторы сложности и динамичности среды при оценке последствий; формировать обоснованные выводы о целесообразности реализации решения с учетом баланса результатов и издержек

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

3,00 з.е., 108 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 65 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 18 ак.час на лекции и 36 ак.час на практические занятия. 25 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.О.02.09 Разработка и принятие управленческих решений реализуется на 2-ом курсе в 4-ом семестре после изучения дисциплин:

- Управление стартапами;
- Управление путем делегирования полномочий и аутсорсинг;
- Стратегический консалтинг

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			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	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ								
РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ														
Тема 1.1	Введение. Принятие решений в менеджменте	12	2			2							8	Доклад, Тестирование
Тема 1.2	Основные элементы задачи принятия решения	14	2			4							8	Тестирование, Контрольное задание
РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ														

Тема 2.1	Теория принятия решений и качественные методы	14	2			4							8	Тестирование, Контрольное задание
Тема 2.2	Коллективные методы и многокритериальные решения.	13				2							11	Тестирование, Контрольное задание
РАЗДЕЛ 3. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ОСОБЫХ УСЛОВИЯХ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ														
Тема 3.1	Разработка решений в условиях риска и неопределенности	12	2			2							8	Тестирование, Контрольное задание
Тема 3.2	Результативность и контроль реализации управленческих решений	14				2							12	Тестирование, Контрольное задание
Промежуточная аттестация		29							2	9		18		Экзамен
Итого		108	8			16			2	9		18	55	

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
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. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. УК-2.1; УК-2.2; ОПК-3.1; ОПК-3.2

Тема 1.1. Введение. Принятие решений в менеджменте.

В теме раскрывается сущность категории «управленческое решение» как центрального элемента управленческой деятельности. Рассматриваются основные подходы к классификации управленческих решений (запрограммированные и незапрограммированные, стратегические и оперативные, рутинные и инновационные), их сильные стороны и ограничения. Анализируются требования, предъявляемые к качеству управленческих решений: обоснованность, своевременность, непротиворечивость, реальность осуществимости. Особое внимание уделяется роли управленческих решений в достижении целей организации и связи с функциями менеджмента. Исследуется взаимосвязь между уровнями управления и типами принимаемых решений. Формируется понимание принятия решений как интеллектуального процесса, интегрированного во все аспекты управления организацией.

Тема 1.2. Основные элементы задачи и общая схема разработки решения.

Тема фокусируется на структурировании задачи принятия решения как базовой единицы управленческого анализа. Изучаются ключевые элементы: субъект и объект решения, цель, альтернативы, критерии выбора, внешние и внутренние условия (факторы, ограничения, ресурсы). Анализируются типичные ошибки при постановке задачи (эффект фрейминга, подмена проблемы, игнорирование ограничений), снижающие качество последующих решений. Рассматривается общая схема разработки и реализации управленческого решения: диагностика проблемы, формирование целей, генерация альтернатив, оценка и выбор, организация выполнения, контроль и обратная связь. Оценивается роль каждого этапа в обеспечении результативности решения. Формулируются практические рекомендации по применению схемы в различных управленческих ситуациях.

РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ. УК-2.1; УК-2.2; ОПК-3.1; ОПК-3.2

Тема 2.1. Теория принятия решений и качественные методы.

В теме систематизируются теоретические подходы к принятию решений: нормативная теория (как должно быть) и дескриптивная теория (как есть на практике с учетом поведенческих факторов). Рассматриваются классические модели рационального выбора (теория ожидаемой полезности, оптимизация), их сильные стороны и ограничения. Анализируются качественные методы принятия решений: метод сценариев, «дерево целей», SWOT-анализ, метод экспертных оценок (Дельфи, мозговой штурм). Особое внимание уделяется сравнительной характеристике методов: критерии выбора в зависимости от сложности задачи, доступной информации и временных ресурсов. Исследуются типичные ошибки применения качественных методов. Формируется понимание необходимости сочетания различных методов в реальной управленческой практике.

Тема 2.2. Коллективные методы и многокритериальные решения.

Тема фокусируется на специфике группового принятия решений и способах работы с множественностью критериев выбора. Изучаются коллективные методы: метод номинальных групп, техника Дельфи, метод мозгового штурма, метод «635», модерация групповых дискуссий. Анализируются феномены групповой динамики, влияющие на качество решений (групповое мышление, поляризация, социальная леность), и способы их нейтрализации. Рассматриваются методы принятия многокритериальных решений:

метод взвешенных сумм, метод анализа иерархий (Т. Саати), метод ELECTRE, построение матрицы решений. Оценивается роль приоритезации критериев и нормирования показателей. Формулируются практические алгоритмы выбора методов в зависимости от числа критериев, экспертов и требуемой точности.

РАЗДЕЛ 3. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ОСОБЫХ УСЛОВИЯХ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ. УК-2.1; УК-2.2; ОПК-3.1; ОПК-3.2

Тема 3.1. Разработка решений в условиях риска и неопределенности.

В теме раскрываются особенности принятия управленческих решений при неполноте информации. Рассматриваются классификации условий: определенность, риск (известны вероятности), неопределенность (вероятности неизвестны), конфликт (активное противодействие). Анализируются методы принятия решений в условиях риска: критерий ожидаемого значения, «дерево решений», анализ чувствительности, метод Монте-Карло. Исследуются критерии выбора в условиях полной неопределенности: критерий Вальда (максимин), Сэвиджа (минимакс риска), Гурвица (пессимизм-оптимизм), Лапласа (недостаточного основания). Особое внимание уделяется способам снижения неопределенности: сбор дополнительной информации, диверсификация, страхование, резервирование. Формируются практические навыки построения матриц решений и выбора стратегии в зависимости от склонности к риску лица, принимающего решения.

Тема 3.2. Результативность и контроль реализации управленческих решений.

Тема раскрывает завершающий этап управленческого цикла — оценку эффективности и контроль исполнения принятых решений. Рассматриваются виды эффективности решений: экономическая, социальная, организационная, технологическая, психологическая. Анализируются методы оценки эффективности: «затраты — результат», анализ безубыточности, расчет возврата инвестиций (ROI, NPV), метод «стоимости владения», бенчмаркинг. Исследуется система организации контроля реализации решений: формы контроля (предварительный, текущий, итоговый), методы контроля (отчетность, проверки, мониторинг KPI, обратная связь). Особое внимание уделяется механизмам корректировки решений при отклонениях: анализ причин отклонений, разработка корректирующих мероприятий, процедура пересмотра решений. Формируется понимание контроля не как карательной меры, а как инструмента обеспечения результативности и непрерывного совершенствования.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.02.09 Разработка и принятие управленческих решений входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют 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	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 (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	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	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)
Задание закрытого типа на установление	Прочитайте текст и установите	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается	Ответ считается верным, если правильно указана вся

последовательности	последовательность	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).	последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	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).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	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	Ответ считается верным: 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

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

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	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100баллов

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 и принятие управленческих решений используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, контрольные задания по разделам):

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

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.

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.

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	Чёткая 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	

Критерии оценивания контрольных заданий:

Балы	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.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контроля знаний по разделу):

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. УК-2.1; УК-2.2; ОПК-3.1; ОПК-3.2

Тема 1.1. Введение. Принятие решений в менеджменте

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.

1. Что является ключевым признаком управленческого решения?

а) наличие письменного распоряжения руководителя;
б) направленность на достижение целей организации;
в) обязательное привлечение внешних консультантов;
г) коллективное обсуждение всех альтернатив.

2. Кто является субъектом принятия управленческого решения?

а) исполнитель решения;
б) лицо, принимающее решение (ЛПР);
в) внешний консультант;
г) рядовой сотрудник организации.

3. Что из перечисленного относится к функциям управленческого решения?

а) направляющая функция;
б) декоративная функция;
в) координирующая функция;
г) развлекательная функция.

4. Какой тип решений принимается в стандартных, повторяющихся ситуациях?

а) стратегическое решение;
б) запрограммированное решение;
в) интуитивное решение;
г) кризисное решение.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать несколько правильных ответов.
Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие требования предъявляются к качеству управленческих решений?

а) обоснованность;
б) непротиворечивость;
в) популярность среди сотрудников;
г) своевременность;
д) наличие большого количества вариантов.

2. Что относится к основным элементам задачи принятия решений?

а) субъект управления;
б) цвет рабочего кабинета;
в) объект управления;
г) альтернативы решений;
д) стаж работы секретаря.

3. Какие факторы внешней среды влияют на разработку управленческих решений?

а) законодательство;
б) настроение руководителя;
в) состояние экономики;
г) цвет стен в переговорной;
д) действия конкурентов.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Построить верную последовательность из предложенных элементов.
Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

1. Определите последовательность этапов процесса принятия управленческого решения:

а) выбор альтернативы;
б) анализ ситуации и идентификация проблемы;
в) контроль реализации решения;
г) разработка и оценка альтернатив;
д) реализация решения.

2. Установите последовательность уровней управленческих решений по возрастанию степени ответственности:

а) операционные решения;
б) стратегические решения;
в) тактические решения.

Доклад:

Подготовка докладов **«Принятие решений в менеджменте: сущность, элементы и логика разработки»**.
Шесть групповых докладов с обсуждением роли решений в системе управления, основных элементов задачи и общей схемы разработки.
Тематика докладов:

1. Сущность управленческого решения как основного инструмента менеджмента: признаки, функции, требования к качеству.
2. Классификация управленческих решений: стратегические / тактические / операционные, запрограммированные / незапрограммированные.
3. Субъект и объект принятия решений: распределение полномочий, ответственность, роли в процессе разработки.
4. Внешняя и внутренняя среда разработки решений: факторы влияния, ограничения, риски.
5. Общая схема разработки управленческого решения: этапы, их содержание, типичные ошибки на каждом этапе.
6. Практические инструменты анализа ситуации при подготовке решений: декомпозиция, диаграмма Исикавы, SWOT-анализ.

Тема 1.2. Основные элементы задачи и общая схема разработки решения

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под «проблемной ситуацией» при разработке управленческого решения?
Вопрос 2. Назовите основные элементы задачи принятия решения (цель, альтернативы, ограничения, критерии, последствия).
Вопрос 3. Что такое «альтернативы» и по каким принципам они формируются?
Вопрос 4. Какие виды ограничений (ресурсные, временные, правовые, этические) учитываются при разработке решений?

Вопрос 5. Какова роль критериев выбора при принятии решения? Приведите примеры критериев.
Вопрос 6. Что такое «внешние условия» и «состояния природы» в схеме разработки решения?
Вопрос 7. В чем разница между однокритериальными и многокритериальными задачами?
Вопрос 8. Какие источники информации используются для идентификации проблем в управлении?
Вопрос 9. Как формулировка цели влияет на качество разрабатываемого решения?
Вопрос 10. Какие ошибки менеджеров наиболее часто встречаются на этапе определения проблемы?

Тестовые задания:

Тест 1.

1. Что понимается под «альтернативой» в задаче принятия решения?
а) единственно возможный вариант действий;
б) один из возможных вариантов действий;
в) результат выбора решения;
г) критерий оценки эффективности.

2. Какие ограничения чаще всего учитываются при разработке решений на предприятии?
а) цветовые;
б) временные;
в) эстетические;
г) ресурсные.

3. Что такое «критерий выбора» управленческого решения?
а) правило, по которому сравниваются альтернативы;
б) фамилия руководителя;
в) название компьютерной программы;
г) дата принятия решения.

4. Что относится к последствиям управленческого решения?
а) только финансовые результаты;
б) только социальные результаты;
в) все изменения, вызванные реализацией решения;
г) только мнение руководителя.

Тест 2.

1. Какие элементы входят в структуру задачи принятия управленческого решения?
а) цель;
б) атмосферное давление;
в) альтернативы;
г) ограничения;
д) день недели.

2. Какие виды целей используются при разработке управленческих решений?
а) количественные цели;
б) качественные цели;
в) монотонные цели;
г) стратегические цели;
д) тактические цели.

3. Какие этапы включает общая схема разработки управленческого решения?
а) постановка задачи;
б) формирование альтернатив;
в) утверждение штатного расписания;
г) оценка альтернатив;
д) выбор и реализация решения.

Тест 3.

1. Определите последовательность элементов задачи принятия решения в логическом порядке:

а) ограничения;
б) цель;
в) альтернативы;
г) критерии;
д) последствия.

2. Установите последовательность действий при формулировке управленческой задачи:

а) определение критериев успеха;
б) выявление проблемы;
в) формулировка цели;
г) установление ограничений.

Контрольные задания:

Задание 1.

Руководитель предприятия сформулировал проблему как «недостаточный объем продаж». Предложите не менее трех корректных формулировок причин этой проблемы (в виде управленческих задач) и для каждой укажите возможную альтернативу решения.

Задание 2.

Для ситуации выбора поставщика оборудования определить: цель, три альтернативы, три ограничения (временное, финансовое, техническое) и два критерия выбора. Записать в виде таблицы.

РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ. УК-2.1; УК-2.2; ОПК-3.1; ОПК-3.2

Тема 2.1. Теория принятия решений и качественные методы

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что составляет теоретическую базу науки о принятии решений?
Вопрос 2. Какие методы относятся к качественным методам разработки решений?
Вопрос 3. В чем суть метода «мозгового штурма» и каковы правила его проведения?
Вопрос 4. Что такое метод Дельфи и какие этапы он включает?
Вопрос 5. Как применяется метод сценариев при разработке стратегических решений?
Вопрос 6. Что такое SWOT-анализ и как он используется для обоснования решений?
Вопрос 7. В чем заключается метод анализа иерархий Т. Саати?
Вопрос 8. Какие методы экспертных оценок используются при отсутствии статистических данных?
Вопрос 9. Каковы достоинства и недостатки интуитивных методов принятия решений?
Вопрос 10. Что такое PEST-анализ и для каких решений он применяется?

Тестовые задания:

Тест 1.

1. Какой метод относится к качественным методам разработки управленческих решений?

а) метод математического программирования;
б) метод «мозгового штурма»;
в) метод Монте-Карло;
г) теория игр.

2. Что является результатом SWOT-анализа?

а) точный прогноз продаж;
б) матрица сильных, слабых сторон, возможностей и угроз;
в) бухгалтерский баланс;
г) штатное расписание.

3. В чем суть метода Дельфи?

а) очное голосование;
б) анонимный опрос экспертов в несколько туров;
в) случайный выбор решения;
г) математическое моделирование.

4. Какой метод предполагает генерацию идей без их критики на первом этапе?

а) метод Дельфи;
б) метод сценариев;
в) мозговой штурм;
г) PEST-анализ.

Тест 2.

1. Какие методы относятся к методам экспертных оценок?

а) метод Дельфи;
б) метод сценариев;
в) метод цепных подстановок;
г) метод номинальных групп;
д) балансовый метод.

2. Какие факторы анализируются при PEST-анализе?

а) политические;
б) экономические;
в) социальные;
г) технологические;
д) корпоративные.

3. Каковы преимущества коллективных методов принятия решений?

а) большее количество альтернатив;
б) быстрота принятия решения;
в) снижение влияния ошибки одного эксперта;
г) отсутствие конфликтов;
д) более высокая обоснованность.

Тест 3.

1. Определите последовательность этапов проведения «мозгового штурма»:

а) генерация идей;
б) анализ и оценка идей;
в) четкая формулировка проблемы;
г) отбор наиболее ценных предложений.

2. Установите последовательность этапов SWOT-анализа:

а) выявление угроз внешней среды;
б) анализ сильных сторон;
в) выявление возможностей внешней среды;
г) анализ слабых сторон.

Контрольные задания:

Задание 1.

Проведите PEST-анализ для предприятия сферы услуг, планирующего выход на новый региональный рынок. Заполните таблицу из 4-х разделов (политика, экономика, общество, технологии) по 3 фактора в каждом.

Задание 2.

Используя метод анализа иерархий, попарно сравнить три альтернативы (А, Б, В) по двум критериям (цена, качество). Исходные данные задать самостоятельно. Записать матрицы парных сравнений.

Тема 2.2. Коллективные методы и многокритериальные решения

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. В чем преимущества и недостатки коллективных методов принятия решений?

Вопрос 2. Как организуется работа группы по методу номинальных групп?
Вопрос 3. Что такое «групповая поляризация» и как она влияет на качество решений?
Вопрос 4. Как избежать «группового мышления» (groupthink) при коллективном принятии решений?
Вопрос 5. В чем заключается проблема многокритериальности при выборе решения?
Вопрос 6. Что такое метод взвешенной суммы критериев? Приведите пример.
Вопрос 7. Какие методы свертки критериев (аддитивная, мультипликативная) существуют?
Вопрос 8. Что такое метод Парето-оптимизации при многокритериальном выборе?
Вопрос 9. Как применяется метод ELECTRE для ранжирования альтернатив?
Вопрос 10. Какие программные продукты поддерживают многокритериальный анализ решений?

Тестовые задания:

Тест 1.

1. Что характеризует метод номинальных групп?
а) свободная генерация идей;
б) индивидуальное ранжирование идей с последующим обсуждением;
в) анонимное голосование без обсуждения;
г) математическое моделирование.

2. Какой метод используется для многокритериальной оценки альтернатив?
а) метод цепных подстановок;
б) метод взвешенной суммы критериев;
в) метод двойной записи;
г) метод прямого счета.

3. Что такое «доминируемая альтернатива» в многокритериальном выборе?
а) лучшая по всем критериям;
б) худшая по всем критериям;
в) альтернатива, которая хуже другой хотя бы по одному критерию и не лучше по остальным;
г) альтернатива, выбранная большинством.

4. Какое множество альтернатив называется Парето-оптимальным?
а) все возможные альтернативы;
б) альтернативы, которые нельзя улучшить по одному критерию без ухудшения по другому;
в) альтернативы с минимальной стоимостью;
г) альтернативы с максимальным качеством.

Тест 2.

1. Какие методы относятся к многокритериальным методам выбора решений?
а) метод главного критерия;
б) метод лексикографической оптимизации;
в) метод парных сравнений;
г) метод линейного программирования;
д) метод идеальной точки.

2. Какие условия необходимы для эффективной работы группы ЛПР?
а) четкая постановка задачи;
б) разнообразие мнений участников;
в) одинаковый возраст всех участников;
г) наличие модератора;
д) одинаковый стаж работы.

3. Какие проблемы возникают при многокритериальном выборе?
а) противоречивость критериев;
б) необходимость нормализации критериев;

в) отсутствие необходимости в информации;
г) проблема измерения критериев;
д) проблема весов критериев.

Тест 3.

1. Определите последовательность применения метода взвешенной суммы критериев:

а) расчет взвешенной суммы для каждой альтернативы;
б) определение весов критериев;
в) нормализация значений критериев;
г) выбор альтернативы с максимальной суммой.

2. Установите последовательность этапов метода номинальных групп:

а) индивидуальное ранжирование идей;
б) групповая запись идей;
в) голосование и определение победителя;
г) обсуждение и уточнение идей.

Тест 4. Установите соответствие между методом принятия решений и его характеристикой.

№	Метод	Характеристика	
1	Мозговой штурм	А	Анонимный опрос экспертов в несколько туров с обратной связью
2	Метод Дельфи	Б	Генерация идей без критики с последующим анализом
3	Метод номинальных групп	В	Оценка внешних факторов по 4 группам: политика, экономика, общество, технологии
4	SWOT-анализ	Г	Поэтапное сравнение альтернатив по критериям с расчетом весов
5	PEST-анализ	Д	Анализ сильных, слабых сторон, возможностей и угроз
6	Метод взвешенной суммы	Е	Индивидуальное ранжирование идей с последующим групповым обсуждением
7	Метод анализа иерархий	Ж	Линейная свертка нормализованных значений с весовыми коэффициентами

Ответ:

1 2 3 4 5 6 7

Контрольные задания:

Задание 1.

Имеются три альтернативы и три критерия (качество – 0,5; цена – 0,3; срок поставки – 0,2). Значения критериев (после нормализации):

- Альтернатива А: 0,9; 0,6; 0,8

- Альтернатива Б: 0,7; 0,9; 0,5
- Альтернатива В: 0,8; 0,7; 0,9

Рассчитать взвешенную сумму для каждой альтернативы и выбрать лучшую.

Задание 2.

Методом парных сравнений определить веса трех критериев (цена, качество, сервис). Матрица предпочтений задана. Выполнить расчет и проверить согласованность.

РАЗДЕЛ 3. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ОСОБЫХ УСЛОВИЯХ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ. УК-2.1; УК-2.2; ОПК-3.1; ОПК-3.2

Тема 3.1. Разработка решений в условиях риска и неопределенности

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. В чем отличие условий риска от условий неопределенности?

Вопрос 2. Какие методы используются для оценки вероятностей при принятии решений в условиях риска?

Вопрос 3. Что такое матрица решений (платежная матрица)? Из каких элементов она состоит?

Вопрос 4. Сформулируйте критерий Вальда (максиминный критерий). В каких ситуациях он применяется?

Вопрос 5. В чем суть критерия Сэвиджа (минимаксного критерия риска)?

Вопрос 6. Как работает критерий Гурвица? Что такое коэффициент пессимизма-оптимизма?

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

Вопрос 8. Как рассчитать ожидаемую денежную ценность (EMV) в условиях риска?

Вопрос 9. Что такое функция полезности и как она учитывает отношение ЛПР к риску?

Вопрос 10. Какие стратегии снижения риска используются при разработке решений (диверсификация, страхование, резервирование)?

Тестовые задания:

Тест 1.

1. Какой критерий выбора решения ориентируется на минимальные из максимальных потерь?

а) критерий Вальда;
б) критерий Сэвиджа;
в) критерий Лапласа;
г) критерий Гурвица.

2. При каком условии принимается решение в условиях риска?

а) известны вероятности состояний среды;
б) вероятности состояний среды неизвестны;
в) решение принимается единолично;
г) решение принимается коллегиально.

3. Что характеризует критерий Вальда?

а) максимизацию максимального выигрыша;
б) максимизацию минимального выигрыша (осторожный подход);
в) минимизацию максимальных потерь;
г) учет всех состояний как равновероятных.

4. Какой критерий предполагает, что все состояния среды равновероятны?

а) критерий Вальда;
б) критерий Сэвиджа;
в) критерий Лапласа;
г) критерий Гурвица.

Тест 2.

1. Какие методы применяются для разработки решений в условиях неопределенности?

а) критерий Вальда;

б) метод дисконтирования денежных потоков;
в) критерий Сэвиджа;
г) критерий Лапласа;
д) критерий Гурвица.

2. Какие элементы включает дерево решений?

а) узлы решений;
б) узлы событий;
в) цветовую гамму;
г) ветви-альтернативы;
д) вероятности и выигрыши.

3. Какие стратегии снижения риска используются в управлении?

а) диверсификация;
б) увеличение численности персонала;
в) страхование;
г) изменение логотипа компании;
д) резервирование ресурсов.

Тест 3.

1. Определите последовательность этапов построения дерева решений:

а) расчет ожидаемой ценности для каждого узла;
б) изображение узлов решений и событий;
в) выбор оптимальной ветви;
г) определение вероятностей и выигрышей.

2. Установите последовательность применения критериев выбора в условиях неопределенности от наиболее пессимистичного к наиболее оптимистичному:

а) критерий Гурвица (коэффициент 0,5);
б) критерий Вальда;
в) критерий Лапласа;
г) критерий Сэвиджа.

Тест 4. Установите соответствие между критерием принятия решений и его описанием.

№	Критерий	Описание	
1	Критерий Вальда	А	Выбирается альтернатива с максимальным средним выигрышем (все состояния равновероятны)
2	Критерий Сэвиджа	Б	Выбирается альтернатива с максимальным показателем Гурвица (α*max + (1-α)*min)
3	Критерий Лапласа	В	Выбирается альтернатива с максимальным минимальным выигрышем (принцип гарантированного результата)
4	Критерий Гурвица	Г	Выбирается альтернатива с минимальным максимальным сожалением (риском)

Ответ:

1 2 3 4

Контрольные задания:

Задание 1.

Построить платежную матрицу и применить критерии Вальда, Сэвиджа и Гурвица (коэффициент пессимизма = 0,4) для выбора стратегии. Данные: три альтернативы (A1, A2, A3) и три состояния среды (S1, S2, S3) с доходами:

A1-S1: 100, A1-S2: 20, A1-S3: 30

A2-S1: 50, A2-S2: 80, A2-S3: 40

A3-S1: 30, A3-S2: 40, A3-S3: 90

Выбрать лучшую альтернативу по каждому критерию.

Задание 2.

Построить дерево решений для задачи: предприятие выбирает – запустить новый продукт (успех с вероятностью 0,6 – прибыль 5 млн, неудача с вероятностью 0,4 – убыток 2 млн) или модернизировать существующий (успех 0,8 – прибыль 2 млн, неудача 0,2 – убыток 0,5 млн). Рассчитать EMV и выбрать вариант.

Тема 3.2. Результативность и контроль реализации управленческих решений

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под эффективностью управленческого решения?

Вопрос 2. В чем разница между экономической и социальной эффективностью решений?

Вопрос 3. Какие методы оценки эффективности решений вы знаете?

Вопрос 4. Как рассчитать прямой экономический эффект от внедрения решения?

Вопрос 5. Что такое бюджетная эффективность управленческого решения?

Вопрос 6. Каковы основные виды контроля реализации решений (предварительный, текущий, итоговый)?

Вопрос 7. Что входит в систему мониторинга выполнения управленческого решения?

Вопрос 8. Какие показатели используются для оценки результативности решения?

Вопрос 9. Как осуществляется корректировка решений при отклонениях в ходе реализации?

Вопрос 10. Какова роль обратной связи в управлении и оценке принятых решений?

Тестовые задания:

Тест 1.

1. Что относится к косвенным показателям оценки эффективности управленческого решения?

а) срок окупаемости затрат на внедрение;

б) улучшение социально-психологического климата в коллективе;

в) чистая приведенная стоимость (NPV);

г) рентабельность инвестиций.

2. Какой вид контроля осуществляется до начала реализации решения?

а) текущий контроль;

б) предварительный контроль;

в) итоговый контроль;

г) внешний контроль.

3. Что такое «обратная связь» в процессе контроля реализации решения?

а) информация о ходе выполнения решения;

б) критика руководителя;

в) отчет в налоговую инспекцию;

г) рекламная кампания.

4. Какой показатель характеризует экономическую эффективность решения?

а) цвет стен в офисе;

б) количество благодарностей от клиентов;

в) рентабельность инвестиций (ROI);

г) количество совещаний.

Тест 2.

1. Какие элементы входят в систему контроля реализации управленческого

решения?
а) установление стандартов и критериев;
б) измерение фактически достигнутых результатов;
в) выбор названия решения;
г) сравнение результатов с нормативами;
д) разработка корректирующих действий.

2. Какие виды эффективности управленческих решений выделяют?
а) экономическая эффективность;
б) эстетическая эффективность;
в) социальная эффективность;
г) экологическая эффективность;
д) лексическая эффективность.

3. Какие причины могут вызвать необходимость корректировки решения в процессе реализации?
а) изменение внешних условий;
б) недостаточность ресурсов;
в) хорошая погода;
г) ошибки в исходных данных;
д) день рождения руководителя.

Тест 3.

1. Определите последовательность этапов контроля реализации решения:
а) сравнение фактических результатов с плановыми;
б) установление стандартов и критериев;
в) разработка корректирующих действий;
г) измерение фактических результатов.

2. Установите последовательность расчета экономической эффективности решения:
а) определение затрат на реализацию;
б) расчет полученного экономического эффекта;
в) сравнение с альтернативным вариантом;
г) определение достигнутых результатов.

Тест 4. Установите соответствие между видом контроля и его содержанием.

№	Вид контроля	Содержание	
1	Предварительный контроль	А	Контроль в процессе выполнения решения
2	Текущий контроль	Б	Контроль после завершения реализации решения
3	Итоговый контроль	В	Контроль ресурсов до начала реализации (финансовых, материальных, кадровых)

Ответ:

1 **2** **3**

Контрольные задания:

Задание 1.

Рассчитать экономическую эффективность решения о внедрении новой системы

управления запасами. Затраты на внедрение – 500 тыс. руб. Годовой экономический эффект (снижение издержек хранения и потерь) – 180 тыс. руб. в год. Определить срок окупаемости (в годах) и сделать вывод о целесообразности решения.

Задание 2.

Разработать план контрольных мероприятий для решения «повышение квалификации персонала отдела продаж». Указать: показатели контроля (не менее 3), периодичность контроля, ответственных лиц и возможные корректирующие действия при отклонениях. Оформить в виде таблицы.

Доклад:

Подготовка докладов **«Разработка и принятие решений в особых условиях: риски, неопределенность, контроль и оценка эффективности»**.

Шесть групповых докладов с обсуждением методов разработки решений в условиях риска и неопределенности, критериев выбора, а также подходов к оценке эффективности и контролю реализации.

Тематика докладов:

1. Разработка решений в условиях риска: методы оценки вероятностей, расчет ожидаемой ценности (EMV), дерево решений.
2. Разработка решений в условиях полной неопределенности: сравнительный анализ критериев Вальда, Сэвиджа, Лапласа, Гурвица.
3. Учет отношения к риску лица, принимающего решение: функции полезности, карты рисков, профили ЛПР.
4. Эффективность управленческого решения: экономическая, социальная, экологическая составляющие, методы расчета прямого и косвенного эффекта.
5. Организация контроля и мониторинга реализации решения: формы контроля, механизмы обратной связи, корректирующие воздействия.
6. Методы выявления и оценки резервов повышения эффективности решений: бенчмаркинг, функционально-стоимостной анализ, факторный анализ.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада – это вид самостоятельной работы, способствующий формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают 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, как правило, 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.

5.3 Каждый раздел дисциплины завершается контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 15 баллов.

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,1	10
Итого:	х	0,3	30

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

КТ – 1. РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Вопросы для письменного опроса:

№ п.п.	**Содержание вопроса**
1.	Дайте определение понятию «управленческое решение» и назовите его основные признаки, отличающие от других видов решений.
2.	Перечислите основные виды управленческих решений (стратегические, тактические, операционные; запрограммированные и незапрограммированные) и поясните их особенности.
3.	Что такое «проблемная ситуация» в контексте разработки управленческого решения? Опишите этапы её идентификации.
4.	Какие элементы входят в структуру задачи принятия управленческого решения? Раскройте роль каждого элемента (цель, альтернативы, ограничения, критерии, последствия).
5.	Какие виды ограничений учитываются при разработке управленческих решений? Приведите не менее четырёх видов.
6.	Что такое «критерий выбора» управленческого решения? Как формулируются и измеряются критерии?

№ п.п.	Содержание вопроса
7.	Опишите общую схему разработки управленческого решения. Перечислите основные этапы и их содержание.
8.	Какие требования предъявляются к качеству управленческих решений? Как оценивается качество на разных этапах разработки?
9.	Какие типичные ошибки допускаются менеджерами на этапе определения проблемы и формулировки цели?
10.	В чем заключается роль внешней и внутренней информации при разработке управленческого решения? Какие источники информации используются?

Критерии оценивания опроса (письменного):

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	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.
65-84	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.
55-64	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.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ – 2. РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

ТЕСТ 1. Выбор нескольких правильных ответов

Задание 1.1.
Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать несколько правильных ответов.
Записать только буквы выбранных вариантов ответа.
К качественным методам разработки управленческих решений относятся:
а) метод «мозгового штурма»
б) метод Дельфи
в) метод линейного программирования
г) метод сценариев
д) метод цепных подстановок
Задание 1.2.
Факторы, учитываемые при SWOT-анализе для обоснования управленческих решений:
а) сильные стороны организации
б) слабые стороны организации
в) цветовая гамма логотипа
г) возможности внешней среды
д) угрозы внешней среды
Задание 1.3.
К методам экспертных оценок при принятии решений относятся:
а) метод Дельфи
б) метод номинальных групп
в) метод Монте-Карло
г) метод сценариев
д) метод парных сравнений
Задание 1.4.
К коллективным методам принятия решений относятся:
а) мозговой штурм
б) метод Дельфи
в) метод Гурвица
г) метод номинальных групп
д) метод Вальда
Задание 1.5.
Какие проблемы возникают при многокритериальном выборе управленческого решения?
а) противоречивость критериев
б) необходимость нормализации критериев
в) отсутствие необходимости в информации
г) проблема измерения критериев
д) проблема определения весов критериев
Задание 1.6.
К методам свертки критериев в многокритериальных задачах относятся:
а) аддитивная свертка
б) мультипликативная свертка
в) метод главного критерия
г) метод цепных подстановок
д) метод идеальной точки
Задание 1.7.
Какие элементы включает дерево решений при разработке решений в условиях риска?

а) узлы решений (квадраты)
б) узлы событий (круги)
в) цвет фона диаграммы
г) ветви-альтернативы
д) вероятности и выигрыши (потери)

Задание 1.8.

К критериям выбора решений в условиях неопределенности относятся:

а) критерий Вальда
б) критерий Сэвиджа
в) критерий NPV
г) критерий Лапласа
д) критерий Гурвица

Задание 1.9.

К показателям экономической эффективности управленческого решения относятся:

а) срок окупаемости
б) чистая приведенная стоимость (NPV)
в) удовлетворенность сотрудников
г) внутренняя норма доходности (IRR)
д) индекс доходности инвестиций (PI)

Задание 1.10.

К видам контроля реализации управленческого решения относятся:

а) предварительный контроль
б) текущий контроль
в) стратегический контроль
г) итоговый контроль
д) внешний контроль

Тест 2. Установление последовательности

Задание 2.1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Построить верную последовательность из предложенных элементов.
Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Определите последовательность этапов процесса принятия управленческого решения:

а) выбор наилучшей альтернативы
б) анализ ситуации и идентификация проблемы
в) контроль реализации решения
г) разработка и оценка альтернатив
д) реализация решения

Задание 2.2.

Установите последовательность этапов проведения SWOT-анализа:

а) выявление угроз внешней среды
б) анализ сильных сторон организации
в) выявление возможностей внешней среды
г) анализ слабых сторон организации
д) разработка стратегических мероприятий на основе пересечений

Задание 2.3.

Определите последовательность этапов метода Дельфи:

а) обобщение ответов экспертов и обратная связь
б) формирование группы экспертов
в) проведение повторных туров до достижения консенсуса

г) анонимное анкетирование экспертов в первом туре
д) формулировка проблемы и разработка вопросников

Задание 2.4.

Установите последовательность применения метода взвешенной суммы критериев:

а) расчет взвешенной суммы для каждой альтернативы
б) определение весов критериев
в) нормализация значений критериев
г) выбор альтернативы с максимальной суммой
д) построение матрицы решений

Задание 2.5.

Определите последовательность этапов построения дерева решений:

а) расчет ожидаемой ценности для каждого узла
б) изображение узлов решений и узлов событий
в) выбор оптимальной ветви решения
г) определение вероятностей наступления событий
д) определение денежных выигрышей (потерь) на конечных ветвях

Задание 2.6.

Установите последовательность этапов контроля реализации управленческого решения:

а) сравнение фактических результатов с плановыми
б) установление стандартов и критериев контроля
в) разработка корректирующих действий
г) измерение фактически достигнутых результатов
д) информирование ЛПР о выявленных отклонениях

Критерии оценивания тестовых заданий:

Баллы	**Описание критерия**
85-100	Свыше 80% правильных ответов. Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов. Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов. Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов. Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ – 3. РАЗДЕЛ 3. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ОСОБЫХ УСЛОВИЯХ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Задача 1. Выбор решения в условиях риска с использованием дерева решений

Компания рассматривает возможность запуска нового продукта на рынок. Доступны три альтернативы:

Альтернатива А: Крупномасштабный запуск (инвестиции 50 млн руб.). Вероятность успеха – 0,7, при успехе выручка 120 млн руб., при неудаче – 20 млн руб.

Альтернатива Б: Пробный запуск с последующим масштабированием (инвестиции 20 млн руб. на пробный этап). Вероятность успеха пробного этапа – 0,6. При успехе

пробного этапа требуется дополнительно 30 млн руб. на масштабирование; итоговая выручка 100 млн руб. При неудаче пробного этапа проект закрывается с остаточной выручкой 10 млн руб.

Альтернатива B: Отказ от запуска (инвестиции 0, выручка 0).

Требуется:

1. Построить дерево решений для данной задачи (описать графически или словесно структуру узлов и ветвей).
2. Рассчитать ожидаемую денежную ценность (EMV) для каждой альтернативы.
3. Определить, какую альтернативу следует выбрать на основе критерия максимизации EMV.
4. Рассчитать, как изменится выбор, если вероятность успеха крупномасштабного запуска снизится до 0,5.
5. Сформулировать вывод о чувствительности решения к изменению вероятностей.

Задача 2. Выбор решения в условиях неопределенности с применением критериев

Предприятие выбирает стратегию поведения на рынке в условиях неопределенности. Известны три альтернативы и три состояния среды. Матрица доходов (млн руб.):

Альтернатива	**Состояние S1**	**Состояние S2**	**Состояние S3**
A1	180	90	40
A2	120	140	80
A3	60	110	160

Вероятности состояний среды неизвестны.

Требуется:

1. Применить критерий Вальда (максиминный критерий) и выбрать альтернативу.
2. Применить критерий Сэвиджа (минимакс риска) и выбрать альтернативу.
3. Применить критерий Лапласа (принцип равновероятности) и выбрать альтернативу.
4. Применить критерий Гурвица с коэффициентом пессимизма-оптимизма $\alpha = 0{,}4$ и выбрать альтернативу.
5. Сравнить полученные результаты и сделать вывод о том, какая альтернатива является наиболее предпочтительной с учетом всех критериев.

Задача 3. Оценка экономической эффективности управленческого решения

Предприятие приняло решение о внедрении системы электронного документооборота (СЭД). Инвестиционные затраты на внедрение составляют 8 500 тыс. руб. (единовременно). Ожидаемые результаты:

Сокращение времени обработки документов – экономия рабочего времени 3 сотрудников с ФОТ (включая начисления) 1 200 тыс. руб./год на каждого.

Снижение расходов на бумагу, картриджи и аренду архивных площадей – 500 тыс. руб./год.

Сокращение потерь от потери документов и штрафов – 300 тыс. руб./год.

Срок реализации проекта – 1 год, полезный срок использования СЭД – 4 года. Ставка дисконтирования – 10%.

Требуется:

1. Рассчитать ежегодный чистый денежный поток от проекта (без учёта инвестиций).
2. Рассчитать чистый дисконтированный доход (NPV) за 4 года.
3. Рассчитать простой срок окупаемости (без дисконтирования).

4. Рассчитать индекс доходности инвестиций (PI).

5. Сформулировать вывод о финансовой целесообразности внедрения СЭД.

Задача 4. Приоритизация альтернатив в многокритериальной задаче

Организация оценивает три альтернативных управленческих решения по трём критериям:

Альтернатива	**Критерий 1 (Эффективность, макс)**	**Критерий 2 (Затраты, мин)**	**Критерий 3 (Скорость реализации, макс)**
Решение X	90	30	70
Решение Y	70	20	80
Решение Z	80	25	60

Веса критериев: w1 = 0,5; w2 = 0,3; w3 = 0,2. Критерий «Затраты» – минимизируемый, остальные – максимизируемые.

Требуется:

1. Произвести нормализацию значений критериев по формуле: норм. значение = (значение - min)/(max - min) для максимизируемых и (max - значение)/(max - min) для минимизируемых.

2. Рассчитать взвешенную сумму для каждой альтернативы (аддитивная свертка).

3. Выбрать лучшую альтернативу по взвешенной сумме.

4. Определить, изменится ли выбор, если веса критериев станут равными (w1=w2=w3=1/3).

5. Сформулировать вывод о влиянии весов критериев на результат выбора.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

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

6.1. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход

решения, при необходимости завершить решение выводами.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. УК-2.1; УК-2.2; ОПК-3.1; ОПК-3.2

Тема 1.1. Введение. Принятие решений в менеджменте

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Дайте определение понятию «управленческое решение». Назовите его основные признаки, отличающие от других видов решений.

Вопрос 2. Перечислите основные виды управленческих решений (стратегические, тактические, операционные; запрограммированные и незапрограммированные). Раскройте их особенности.

Вопрос 3. Какие требования предъявляются к качеству управленческих решений? Назовите не менее пяти требований.

Вопрос 4. Что такое «проблемная ситуация» в контексте разработки управленческого решения? Опишите этапы её идентификации.

Вопрос 5. Какие факторы внешней среды влияют на разработку управленческих решений? Приведите не менее четырёх факторов.

Вопрос 6. Какие факторы внутренней среды организации учитываются при разработке решений? Приведите не менее четырёх факторов.

Вопрос 7. В чем заключается различие между рациональной, ограниченно-рациональной и интуитивной моделями принятия решений?

Вопрос 8. Какова роль информации в процессе разработки управленческих решений? Какие источники информации используются?

Вопрос 9. Какие типичные ошибки допускаются менеджерами при принятии решений? Назовите не менее пяти ошибок.

Вопрос 10. Как распределяются полномочия и ответственность между субъектами при разработке управленческих решений?

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.

1. Что является ключевым признаком управленческого решения?

а) наличие письменного распоряжения руководителя;
б) направленность на достижение целей организации;
в) обязательное привлечение внешних консультантов;
г) коллективное обсуждение всех альтернатив.

2. Кто является субъектом принятия управленческого решения?

а) исполнитель решения;
б) лицо, принимающее решение (ЛПР);
в) внешний консультант;
г) рядовой сотрудник организации.

3. Что из перечисленного относится к функциям управленческого решения?

а) направляющая функция;
б) декоративная функция;
в) координирующая функция;
г) развлекательная функция.

4. Какой тип решений принимается в стандартных, повторяющихся ситуациях?

а) стратегическое решение;

б) запрограммированное решение;
в) интуитивное решение;
г) кризисное решение.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать несколько правильных ответов.
Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие требования предъявляются к качеству управленческих решений?

а) обоснованность;
б) непротиворечивость;
в) популярность среди сотрудников;
г) своевременность;
д) наличие большого количества вариантов.

2. Что относится к основным элементам задачи принятия решений?

а) субъект управления;
б) цвет рабочего кабинета;
в) объект управления;
г) альтернативы решений;
д) стаж работы секретаря.

3. Какие факторы внешней среды влияют на разработку управленческих решений?

а) законодательство;
б) настроение руководителя;
в) состояние экономики;
г) цвет стен в переговорной;
д) действия конкурентов.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Построить верную последовательность из предложенных элементов.
Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

1. Определите последовательность этапов процесса принятия управленческого решения:

а) выбор альтернативы;
б) анализ ситуации и идентификация проблемы;
в) контроль реализации решения;
г) разработка и оценка альтернатив;
д) реализация решения.

2. Установите последовательность уровней управленческих решений по возрастанию степени ответственности:

а) операционные решения;
б) стратегические решения;
в) тактические решения.

Тест 4. Установите соответствие между понятием и его определением.

№	Понятие	Определение	
1	Управленческое решение	А	Результат выбора альтернативы, направленный на достижение целей организации
2	Проблемная ситуация	Б	Рамки, сужающие пространство поиска альтернатив
3	Альтернатива	В	Несоответствие между желаемым и фактическим состоянием объекта управления
4	Ограничения	Г	Один из возможных вариантов действий

Ответ:

1	2	3	4

Контрольные задания:

Задание 1.

По результатам диагностики процесса принятия решений на предприятии выявлено, что 60% решений принимаются интуитивно, 25% — на основе неполной информации, 15% — с применением формальных методов. Определите, какие риски характерны для каждого типа решений. Предложите по два метода повышения обоснованности решений для первых двух групп.

Задание 2.

Определите, какие из перечисленных решений относятся к стратегическим, тактическим и операционным: решение о выходе на новый региональный рынок, утверждение графика отпусков, решение об открытии кредитной линии, выбор поставщика канцтоваров, реорганизация организационной структуры, решение о повышении цен на 3%.

Тема 1.2. Основные элементы задачи и общая схема разработки решения

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под «проблемной ситуацией» при разработке управленческого решения?

Вопрос 2. Назовите основные элементы задачи принятия решения (цель, альтернативы, ограничения, критерии, последствия). Раскройте содержание каждого элемента.

Вопрос 3. Что такое «альтернативы» и по каким принципам они формируются?

Вопрос 4. Какие виды ограничений (ресурсные, временные, правовые, этические) учитываются при разработке решений? Приведите примеры.

Вопрос 5. Какова роль критериев выбора при принятии решения? Приведите примеры критериев для выбора поставщика.

Вопрос 6. Что такое «внешние условия» и «состояния природы» в схеме разработки решения?

Вопрос 7. В чем разница между однокритериальными и многокритериальными задачами?

Вопрос 8. Какие источники информации используются для идентификации проблем в управлении?

Вопрос 9. Как формулировка цели влияет на качество разрабатываемого решения? Приведите пример корректной и некорректной формулировки цели.

Вопрос 10. Какие ошибки менеджеров наиболее часто встречаются на этапе определения проблемы?

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.

1. Что понимается под «альтернативой» в задаче принятия решения?

а) единственно возможный вариант действий;
б) один из возможных вариантов действий;
в) результат выбора решения;
г) критерий оценки эффективности.

2. Какие ограничения чаще всего учитываются при разработке решений на предприятии?

а) цветовые;
б) временные;
в) эстетические;
г) ресурсные.

3. Что такое «критерий выбора» управленческого решения?

а) правило, по которому сравниваются альтернативы;
б) фамилия руководителя;
в) название компьютерной программы;
г) дата принятия решения.

4. Что относится к последствиям управленческого решения?

а) только финансовые результаты;
б) только социальные результаты;
в) все изменения, вызванные реализацией решения;
г) только мнение руководителя.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать несколько правильных ответов.
Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие элементы входят в структуру задачи принятия управленческого решения?

а) цель;
б) атмосферное давление;
в) альтернативы;
г) ограничения;
д) день недели.

2. Какие виды целей используются при разработке управленческих решений?

а) количественные цели;
б) качественные цели;
в) монотонные цели;
г) стратегические цели;
д) тактические цели.

3. Какие этапы включает общая схема разработки управленческого решения?

а) постановка задачи;
б) формирование альтернатив;

в) утверждение штатного расписания;
г) оценка альтернатив;
д) выбор и реализация решения.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Построить верную последовательность из предложенных элементов.
Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

1. Определите последовательность элементов задачи принятия решения в логическом порядке:

а) ограничения;
б) цель;
в) альтернативы;
г) критерии;
д) последствия.

2. Установите последовательность действий при формулировке управленческой задачи:

а) определение критериев успеха;
б) выявление проблемы;
в) формулировка цели;
г) установление ограничений.

Тест 4. Установите соответствие между элементом задачи принятия решения и его характеристикой.

№	**Элемент задачи**	**Характеристика**	
1	Цель	А	Желаемый результат, который необходимо достичь
2	Альтернатива	Б	Рамки, ограничивающие пространство поиска решений
3	Ограничение	В	Правило, позволяющее сравнивать альтернативы между собой
4	Критерий	Г	Один из возможных вариантов действий

Ответ:

1	**2**	**3**	**4**

Контрольные задания:

Задание 1.

Руководитель отдела продаж сформулировал проблему как «снижение выручки за последний квартал». Проведите корректную постановку задачи: переформулируйте проблему в виде не менее трёх возможных управленческих задач (причин). Для каждой задачи укажите не менее двух альтернатив решения.

Задание 2.

Для ситуации выбора системы автоматизации учёта на малом предприятии (бюджет 500

тыс. руб., срок внедрения 3 месяца, штат 15 человек) определите: цель, три альтернативы, три ограничения, три критерия выбора. Оформите в виде таблицы.

РАЗДЕЛ 2. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ. УК-2.1; УК-2.2; ОПК-3.1; ОПК-3.2

Тема 2.1. Теория принятия решений и качественные методы

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что составляет теоретическую базу науки о принятии решений?

Вопрос 2. Какие методы относятся к качественным методам разработки решений? Назовите не менее пяти методов.

Вопрос 3. В чем суть метода «мозгового штурма» и каковы правила его проведения?

Вопрос 4. Что такое метод Дельфи и какие этапы он включает? В чем его преимущества?

Вопрос 5. Как применяется метод сценариев при разработке стратегических решений?

Вопрос 6. Что такое SWOT-анализ и как он используется для обоснования управленческих решений?

Вопрос 7. Как проводится PEST-анализ? Для каких решений он применяется?

Вопрос 8. В чем заключается метод анализа иерархий Т. Саати?

Вопрос 9. Какие методы экспертных оценок используются при отсутствии статистических данных?

Вопрос 10. Каковы достоинства и недостатки качественных методов по сравнению с количественными?

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.

1. Какой метод относится к качественным методам разработки управленческих решений?

а) метод математического программирования;
б) метод «мозгового штурма»;
в) метод Монте-Карло;
г) теория игр.

2. Что является результатом SWOT-анализа?

а) точный прогноз продаж;
б) матрица сильных, слабых сторон, возможностей и угроз;
в) бухгалтерский баланс;
г) штатное расписание.

3. В чем суть метода Дельфи?

а) очное голосование;
б) анонимный опрос экспертов в несколько туров;
в) случайный выбор решения;
г) математическое моделирование.

4. Какой метод предполагает генерацию идей без их критики на первом этапе?

а) метод Дельфи;
б) метод сценариев;
в) мозговой штурм;
г) PEST-анализ.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать несколько правильных ответов.
Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие методы относятся к методам экспертных оценок?

а) метод Дельфи;
б) метод сценариев;
в) метод цепных подстановок;
г) метод номинальных групп;
д) балансовый метод.

2. Какие факторы анализируются при PEST-анализе?

а) политические;
б) экономические;
в) социальные;
г) технологические;
д) корпоративные.

3. Каковы преимущества коллективных методов принятия решений?

а) большее количество альтернатив;
б) быстрота принятия решения;
в) снижение влияния ошибки одного эксперта;
г) отсутствие конфликтов;
д) более высокая обоснованность.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Построить верную последовательность из предложенных элементов.
Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

1. Определите последовательность этапов проведения «мозгового штурма»:

а) генерация идей;
б) анализ и оценка идей;
в) четкая формулировка проблемы;
г) отбор наиболее ценных предложений.

2. Установите последовательность этапов SWOT-анализа:

а) выявление угроз внешней среды;
б) анализ сильных сторон;
в) выявление возможностей внешней среды;
г) анализ слабых сторон.

Тест 4. Установите соответствие между методом принятия решений и его характеристикой.

№	Метод	Характеристика	
1	Мозговой штурм	А	Анонимный опрос экспертов в несколько туров с обратной связью
2	Метод Дельфи	Б	Генерация идей без критики с последующим анализом

№	Метод	Характеристика	
3	Метод сценариев	В	Разработка альтернативных вариантов развития событий
4	SWOT-анализ	Г	Анализ сильных, слабых сторон, возможностей и угроз

Ответ:

1	2	3	4

Контрольные задания:

Задание 1.

По результатам SWOT-анализа предприятия выявлено: сильные стороны — уникальная технология (8 баллов), слабые стороны — недостаток маркетинга (7 баллов), возможности — рост рынка (9 баллов), угрозы — новые конкуренты (6 баллов). Используя матрицу SWOT, сформулируйте не менее четырёх стратегических мероприятий (по одному на каждый квадрант: SO, WO, ST, WT). Обоснуйте каждое мероприятие.

Задание 2.

Для решения о запуске нового продукта примените метод сценариев. Разработайте три сценария (оптимистический, пессимистический, наиболее вероятный). Для каждого сценария опишите: ключевые допущения, ожидаемую выручку, две управленческие реакции.

Тема 2.2. Коллективные методы и многокритериальные решения

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. В чем преимущества и недостатки коллективных методов принятия решений?

Вопрос 2. Как организуется работа группы по методу номинальных групп? Опишите этапы.

Вопрос 3. Что такое «групповая поляризация» и как она влияет на качество решений?

Вопрос 4. Как избежать «группового мышления» (groupthink) при коллективном принятии решений?

Вопрос 5. В чем заключается проблема многокритериальности при выборе решения?

Вопрос 6. Что такое метод взвешенной суммы критериев? Приведите формулу и пример.

Вопрос 7. Какие методы свертки критериев (аддитивная, мультипликативная) существуют? В чем их различие?

Вопрос 8. Что такое метод Парето-оптимизации при многокритериальном выборе?

Вопрос 9. Что такое нормализация критериев и для чего она нужна? Назовите методы нормализации.

Вопрос 10. Какие программные продукты поддерживают многокритериальный анализ решений?

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.

1. Что характеризует метод номинальных групп?

а) свободная генерация идей;
б) индивидуальное ранжирование идей с последующим обсуждением;
в) анонимное голосование без обсуждения;
г) математическое моделирование.

2. Какой метод используется для многокритериальной оценки альтернатив?

а) метод цепных подстановок;
б) метод взвешенной суммы критериев;
в) метод двойной записи;
г) метод прямого счета.

3. Что такое «доминируемая альтернатива» в многокритериальном выборе?

а) лучшая по всем критериям;
б) худшая по всем критериям;
в) альтернатива, которая хуже другой хотя бы по одному критерию и не лучше по остальным;
г) альтернатива, выбранная большинством.

4. Какое множество альтернатив называется Парето-оптимальным?

а) все возможные альтернативы;
б) альтернативы, которые нельзя улучшить по одному критерию без ухудшения по другому;
в) альтернативы с минимальной стоимостью;
г) альтернативы с максимальным качеством.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать несколько правильных ответов.
Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие методы относятся к многокритериальным методам выбора решений?

а) метод главного критерия;
б) метод лексикографической оптимизации;
в) метод парных сравнений;
г) метод линейного программирования;
д) метод идеальной точки.

2. Какие условия необходимы для эффективной работы группы ЛПР?

а) четкая постановка задачи;
б) разнообразие мнений участников;
в) одинаковый возраст всех участников;
г) наличие модератора;
д) одинаковый стаж работы.

3. Какие проблемы возникают при многокритериальном выборе?

а) противоречивость критериев;
б) необходимость нормализации критериев;
в) отсутствие необходимости в информации;
г) проблема измерения критериев;
д) проблема определения весов критериев.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.
Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

1. Определите последовательность применения метода взвешенной суммы критериев:

а) расчет взвешенной суммы для каждой альтернативы;
б) определение весов критериев;
в) нормализация значений критериев;
г) выбор альтернативы с максимальной суммой.

2. Установите последовательность этапов метода номинальных групп:

а) индивидуальное ранжирование идей;
б) групповая запись идей;
в) голосование и определение победителя;
г) обсуждение и уточнение идей.

Тест 4. Установите соответствие между методом принятия решений и его характеристикой.

№	Метод	Характеристика	
1	Метод номинальных групп	А	Линейная свертка нормализованных значений с весовыми коэффициентами
2	Метод взвешенной суммы	Б	Индивидуальное ранжирование идей с последующим групповым обсуждением
3	Метод анализа иерархий	В	Множество альтернатив, которые нельзя улучшить по одному критерию без ухудшения по другому
4	Парето-оптимальность	Г	Поэтапное сравнение альтернатив по критериям с расчетом весов

Ответ:

1	2	3	4

Контрольные задания:

Задание 1.

Используя метод взвешенной суммы критериев, выбрать лучшую альтернативу. Исходные данные:

Альтернатива	Эффективность (макс)	Стоимость (мин)	Скорость (макс)
А	90	40	70
Б	70	20	80
В	80	30	60

Веса критериев: эффективность – 0,5; стоимость – 0,3; скорость – 0,2. Выполните нормализацию (методом min-max) и расчёт.

Задание 2.

Группа из 5 экспертов методом парных сравнений оценивает 3 альтернативы. Дана матрица предпочтений (эксперт выбирает более предпочтительную альтернативу в каждой паре). Подсчитайте итоговые баллы и определите победителя.

РАЗДЕЛ 3. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ОСОБЫХ УСЛОВИЯХ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ. УК-2.1; УК-2.2; ОПК-3.1; ОПК-3.2

Тема 3.1. Разработка решений в условиях риска и неопределенности

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. В чем отличие условий риска от условий неопределенности? Приведите примеры.

Вопрос 2. Какие методы используются для оценки вероятностей при принятии решений в условиях риска?

Вопрос 3. Что такое матрица решений (платежная матрица)? Из каких элементов она состоит?

Вопрос 4. Сформулируйте критерий Вальда (максиминный критерий). В каких ситуациях он применяется?

Вопрос 5. В чем суть критерия Сэвиджа (минимаксного критерия риска)? Как строится матрица рисков?

Вопрос 6. Как работает критерий Гурвица? Что такое коэффициент пессимизма-оптимизма?

Вопрос 7. Какой критерий предполагает, что все состояния среды равновероятны? Приведите формулу.

Вопрос 8. Что такое «дерево решений» и для каких задач оно используется? Назовите основные элементы дерева решений.

Вопрос 9. Как рассчитать ожидаемую денежную ценность (EMV) в условиях риска?

Вопрос 10. Какие стратегии снижения риска используются при разработке решений (диверсификация, страхование, резервирование)?

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.

1. Какой критерий выбора решения ориентируется на минимальные из максимальных потерь?

а) критерий Вальда;
б) критерий Сэвиджа;
в) критерий Лапласа;
г) критерий Гурвица.

2. При каком условии принимается решение в условиях риска?

а) известны вероятности состояний среды;
б) вероятности состояний среды неизвестны;
в) решение принимается единолично;
г) решение принимается коллегиально.

3. Что характеризует критерий Вальда?

а) максимизацию максимального выигрыша;
б) максимизацию минимального выигрыша (осторожный подход);

в) минимизацию максимальных потерь;
г) учет всех состояний как равновероятных.

4. Какой критерий предполагает, что все состояния среды равновероятны?

а) критерий Вальда;
б) критерий Сэвиджа;
в) критерий Лапласа;
г) критерий Гурвица.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать несколько правильных ответов.
Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие методы применяются для разработки решений в условиях неопределенности?

а) критерий Вальда;
б) метод дисконтирования денежных потоков;
в) критерий Сэвиджа;
г) критерий Лапласа;
д) критерий Гурвица.

2. Какие элементы включает дерево решений?

а) узлы решений;
б) узлы событий;
в) цветовую гамму;
г) ветви-альтернативы;
д) вероятности и выигрыши.

3. Какие стратегии снижения риска используются в управлении?

а) диверсификация;
б) увеличение численности персонала;
в) страхование;
г) изменение логотипа компании;
д) резервирование ресурсов.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Построить верную последовательность из предложенных элементов.
Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

1. Определите последовательность этапов построения дерева решений:

а) расчет ожидаемой ценности для каждого узла;
б) изображение узлов решений и событий;
в) выбор оптимальной ветви;
г) определение вероятностей и выигрышей.

2. Установите последовательность применения критериев выбора в условиях неопределенности от наиболее пессимистичного к наиболее оптимистичному:

а) критерий Гурвица (коэффициент 0,5);
б) критерий Вальда;
в) критерий Лапласа;
г) критерий Сэвиджа.

Тест 4. Установите соответствие между критерием принятия решений и его описанием.

№	Критерий	Описание	
1	Критерий Вальда	А	Выбирается альтернатива с максимальным средним выигрышем (все состояния равновероятны)
2	Критерий Сэвиджа	Б	Выбирается альтернатива с максимальным показателем Гурвица (α*max + (1-α)*min)
3	Критерий Лапласа	В	Выбирается альтернатива с максимальным минимальным выигрышем (принцип гарантированного результата)
4	Критерий Гурвица	Г	Выбирается альтернатива с минимальным максимальным сожалением (риском)

Ответ:

1	2	3	4

Контрольные задания:

Задание 1.

Постройте дерево решений для задачи: предприятие выбирает — запустить новый продукт (успех 0,7 — прибыль 10 млн руб., неудача 0,3 — убыток 4 млн руб.) или модернизировать существующий (успех 0,9 — прибыль 3 млн руб., неудача 0,1 — убыток 1 млн руб.). Рассчитайте EMV. Определите лучшую альтернативу. Рассчитайте, как изменится выбор при снижении вероятности успеха нового продукта до 0,5.

Задание 2.

Дана матрица доходов (млн руб.):

Альтернатива	S1	S2	S3
A1	50	30	20
A2	40	45	35
A3	25	35	60

Примените критерии Вальда, Сэвиджа и Гурвица (α=0,6). Выберите альтернативу по каждому критерию.

Тема 3.2. Результативность и контроль реализации управленческих решений

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что понимается под эффективностью управленческого решения?

Вопрос 2. В чем разница между экономической и социальной эффективностью решений? Приведите примеры.

Вопрос 3. Какие методы оценки эффективности решений вы знаете? Назовите не менее четырёх.

Вопрос 4. Как рассчитать прямой экономический эффект от внедрения решения?

Вопрос 5. Что такое бюджетная эффективность управленческого решения?

Вопрос 6. Каковы основные виды контроля реализации решений (предварительный, текущий, итоговый)? Охарактеризуйте каждый.

Вопрос 7. Что входит в систему мониторинга выполнения управленческого решения?

Вопрос 8. Какие показатели используются для оценки результативности решения?

Вопрос 9. Как осуществляется корректировка решений при отклонениях в ходе реализации?

Вопрос 10. Какова роль обратной связи в управлении и оценке принятых решений?

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.

1. Что относится к косвенным показателям оценки эффективности управленческого решения?

а) срок окупаемости затрат на внедрение;
б) улучшение социально-психологического климата в коллективе;
в) чистая приведенная стоимость (NPV);
г) рентабельность инвестиций.

2. Какой вид контроля осуществляется до начала реализации решения?

а) текущий контроль;
б) предварительный контроль;
в) итоговый контроль;
г) внешний контроль.

3. Что такое «обратная связь» в процессе контроля реализации решения?

а) информация о ходе выполнения решения;
б) критика руководителя;
в) отчет в налоговую инспекцию;
г) рекламная кампания.

4. Какой показатель характеризует экономическую эффективность решения?

а) цвет стен в офисе;
б) количество благодарностей от клиентов;
в) рентабельность инвестиций (ROI);
г) количество совещаний.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать несколько правильных ответов.
Записать только буквы выбранных вариантов ответа.

1. Какие элементы входят в систему контроля реализации управленческого решения?

а) установление стандартов и критериев;
б) измерение фактически достигнутых результатов;
в) выбор названия решения;
г) сравнение результатов с нормативами;
д) разработка корректирующих действий.

2. Какие виды эффективности управленческих решений выделяют?

а) экономическая эффективность;
б) эстетическая эффективность;
в) социальная эффективность;

г) экологическая эффективность;
д) лексическая эффективность.

3. Какие причины могут вызвать необходимость корректировки решения в процессе реализации?

а) изменение внешних условий;
б) недостаточность ресурсов;
в) хорошая погода;
г) ошибки в исходных данных;
д) день рождения руководителя.

Тест 3.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Построить верную последовательность из предложенных элементов.
Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

1. Определите последовательность этапов контроля реализации решения:

а) сравнение фактических результатов с плановыми;
б) установление стандартов и критериев;
в) разработка корректирующих действий;
г) измерение фактических результатов.

2. Установите последовательность расчета экономической эффективности решения:

а) определение затрат на реализацию;
б) расчет полученного экономического эффекта;
в) сравнение с альтернативным вариантом;
г) определение достигнутых результатов.

Тест 4. Установите соответствие между видом контроля и его содержанием.

№	Вид контроля	Содержание	
1	Предварительный контроль	А	Контроль в процессе выполнения решения
2	Текущий контроль	Б	Контроль после завершения реализации решения
3	Итоговый контроль	В	Контроль ресурсов до начала реализации (финансовых, материальных, кадровых)

Ответ:

1 2 3

Контрольные задания:

Задание 1.

Рассчитайте экономическую эффективность решения о внедрении CRM-системы. Инвестиции — 2 400 тыс. руб. Ожидаемый ежегодный эффект: экономия времени менеджеров — 600 тыс. руб./год; дополнительная выручка — 1 200 тыс. руб./год; снижение потерь клиентов — 300 тыс. руб./год. Ставка дисконтирования — 10%. Срок эксплуатации — 4 года. Рассчитайте NPV, простой и дисконтированный срок окупаемости, PI.

Задание 2.

Разработайте план контрольных мероприятий для решения «внедрение системы дистанционного обучения персонала». Укажите: три ключевых показателя контроля, периодичность контроля, ответственных лиц, возможные корректирующие действия при отклонениях (по каждому показателю). Оформите в виде таблицы.

ДОКЛАД

Подготовка докладов «Разработка и принятие управленческих решений: методология, инструменты, практика оценки эффективности».

Шесть групповых докладов с обсуждением методологии разработки решений, инструментария качественных и количественных методов, а также подходов к оценке эффективности и контролю реализации.

Тематика докладов:

1. **Теоретические основы разработки управленческих решений:** сущность, признаки, классификация, требования к качеству. Сравнительный анализ моделей принятия решений (рациональная, ограниченно-рациональная, интуитивная). Общая схема разработки решения и типичные ошибки на этапах.
2. **Качественные методы разработки решений:** мозговой штурм, метод Дельфи, метод сценариев, SWOT-анализ, PEST-анализ. Сравнительная эффективность, области применения, практические кейсы.
3. **Коллективные методы принятия решений:** метод номинальных групп, метод Дельфи (углублённо), мозговой штурм. Феномен «группового мышления» (groupthink): причины, признаки, методы предотвращения. Роль модератора и фасилитация групповых решений.
4. **Многокритериальные решения:** проблема многокритериальности, методы нормализации критериев (min-max, целевая точка), способы свертки (аддитивная, мультипликативная), метод анализа иерархий Т. Саати, метод взвешенной суммы. Практические примеры выбора поставщиков, инвестиционных проектов.
5. **Разработка решений в условиях риска и неопределённости:** матрица решений, критерии Вальда, Сэвиджа, Лапласа, Гурвица (формулы, логика, сравнительный анализ). Дерево решений для многоэтапных задач: построение, расчёт EMV, анализ чувствительности.
6. **Эффективность и контроль реализации управленческих решений:** экономическая эффективность (NPV, IRR, PI, срок окупаемости), социальная эффективность. Система контроля: предварительный, текущий, итоговый контроль. Обратная связь, мониторинг, корректирующие действия. Кейсы из практики российских предприятий.

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.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	60-74
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. 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.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Дегтярева, Н. В. Организационное поведение и управленческие решения : учебное пособие / Н. В. Дегтярева. — Новосибирск : СГУГиТ, 2022. — 69 с. — ISBN 978-5-907513-26-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL:

https://e.lanbook.com/book/317501 (дата обращения: 13.05.2026). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Перспективные управленческие решения для минимизации рисков снижения образовательных результатов обучающихся : монография / Е. Г. Матвиевская, Е. А. Ганаева, О. Г. Тавстуха [и др.]. — Оренбург : ОГПУ, 2023. — 173 с. — ISBN 978-5-6049048-7-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/333986

3. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, И. Б. Уткин. — 10-е изд., стер. — Москва : Дашков и К, 2022. — 496 с. — ISBN 978-5-394-03532-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/277637

8.2. Дополнительная литература

1. Найденова, Л. И. Разработка и принятие управленческих решений : учебное пособие / Л. И. Найденова, Л. Ф. Каримова. — Пенза : ПГУ, 2020. — 56 с. — ISBN 978-5-907262-60-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/322739

2. Денисова, Ж. А. Управленческие решения в кадровой работе : учебное пособие / Ж. А. Денисова. — Москва : РТУ МИРЭА, 2024. — 80 с. — ISBN 978-5-7339-2242-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/421172

3. Денисова, Ж. А. Управленческие решения в кадровой работе : учебное пособие / Ж. А. Денисова. — Москва : РТУ МИРЭА, 2024. — 67 с. — ISBN 978-5-7339-2427-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/464792

4. Козлов, В. С. Разработка новых и адаптация существующих инструментов по формированию процессов управления в организациях сферы услуг : монография / В. С. Козлов. — Донецк : ДОНАУИГС, 2020. — 260 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/225809.

5. Лапыгин, Д. Ю. Стратегические управленческие решения : учебное пособие / Д. Ю. Лапыгин. — Москва : Дело РАНХиГС, 2020. — 139 с. — ISBN 978-5-907140-76-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/469268

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 29.12.2025, с изм. от 06.02.2026) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 1 (ч. 1). – Ст. 3. – Ст. 74.

2. О коммерческой тайне : Федеральный закон от 29 июля 2004 г. № 98-ФЗ : (принят Государственной Думой 9 июля 2004 г. : одобрен Советом Федерации 15 июля 2004 г.) : (ред. от 18 марта 2023 г.). — Москва : КонсультантПлюс, 2023. — 35 с.

3. О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации : Указ Президента Российской Федерации от 2 июля 2021 г. № 400. — Москва : Собрание законодательства РФ, 2021. — № 27. — Ст. 5351.

8.4. Интернет-ресурсы

https://www.consultant.ru/
https://www.garant.ru/
https://pravo.gov.ru/

https://www.rst.gov.ru/
https://e.lanbook.com/

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