

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 18.05.2026 17:03:24  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4  
к образовательной программе

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,**

**Б1.О.15 «Методы принятия управленческих решений»**

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

**38.03.02 Менеджмент**

(код, наименование направления подготовки)

**Управление персоналом**

(наименование образовательной программы)

**Очная**

(формы обучения)

Санкт-Петербург-2026

**Автор–составитель РПД:**

Куликов Алексей Дмитриевич кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента

**Заведующий кафедрой Менеджмента**

Лабудин Александр Васильевич доктор экономических наук, профессор

Рабочая программа дисциплины Б1.О.15 «Методы принятия управленческих решений» одобрена на заседании кафедры менеджмента.

Протокол №8 от 02 апреля 2026 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

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

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

Дисциплина **Б1.О.15 Методы принятия управленческих решений** обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции **	Наименование компетенции	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
ОПК ОС-3.	ОПК ОС-3. Способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия.	ОПК ОС-3.2.	ОПК ОС-3.2. Описывает проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя профессиональную терминологию	ОПК ОС-3.2. 3-1. <b>Знает</b> сущность и разновидности организационно-управленческих решений.  ОПК ОС -3.2. У-1. <b>Умеет</b> использовать разновидности организационно-управленческих решений.
		ОПК ОС-3.3.	ОПК ОС-3.3. Анализирует и интерпретирует финансовую и иную информацию, содержащуюся в отчётах организаций	ОПК ОС-3.3. 3-1. <b>Знает</b> основные методы принятия управленческих решений; ОПК ОС-3.3. 3-2. <b>Знает</b> методический инструментарий реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.  ОПК ОС -3.3. У-1. <b>Умеет</b> использовать разные методы принятия решений в зависимости от складывающейся ситуации.
ОПК ОС- 3	Способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия	ОПК ОС- 3.2	Способен описывать проблемы и ситуации профессиональной деятельности, используя профессиональную терминологию	<u>на уровне знаний</u> - знать сущность и разновидности организационно-управленческих решений <u>на уровне умений</u> -использовать разновидности организационно-управленческих решений

				<u>на уровне навыков</u> - владеть разновидностями организационно- управленческих решений
		ОПК ОС- 3.3	Способен анализировать и интерпретировать финансовую и иную информацию, содержащуюся в отчётах организаций	<u>на уровне знаний</u> - знать основные методы принятия управленческих решений <u>на уровне умений</u> - использовать разные методы принятия решений в зависимости от складывающейся ситуации; <u>на уровне навыков</u> - владеть навыками применения различных методов принятия управленческих решений в управленческой деятельности

\* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

\*\* Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

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

### **Объем дисциплины**

Объем дисциплины и виды учебной работы. Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы/108 академических часов.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса составляет 18 академических часов.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 18 академических часов.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 43 академических часа. В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к устному опросу и тестированию, выполняют профессионально-исследовательское задание (разрабатывают модель, оценивают системы, применяют методы и средства системного анализа), готовятся к организационно-мыслительной игре и практическим контрольным заданиям.

## **Место дисциплины в структуре ОП ВО**

Дисциплина **Б1.О.15 Методы принятия управленческих решений** входит в обязательную часть (Б1) дисциплин по направлению бакалавриата 38.03.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Управление персоналом». Изучается в 5-ом семестре.

Курс опирается на знание общеобразовательных дисциплин, в первую очередь, Б1.О.15 «Экономика организаций», Б1.О.07 «История управленческой мысли».

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО – 43 а.ч.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при подготовке и сдаче государственного экзамена.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

##### (очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), ак.час.											Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)							
			Л лекции	Л Р	ПЗ практические занятия	КСР	К Э	КАТТЭК	контр оль	С Р	С	С		С
<b>Раздел 1. Подготовка и принятие управленческих решений</b>														
Тема 1.1.	Сущность, разновидности и механизм принятия управленческих решений	11	4		2							5	О,Д,Т,КР	
Тема 1.2.	Методы принятия управленческих решений на стадии планирования	11	2		4							5	О,Д,Т,КР	
Тема 1.3.	Подходы и факторы, влияющие на принятие управленческих решений	9	2		2							5	О,Д,Т,	
<b>Раздел 2. Методы подготовки и принятия управленческих решений</b>														
Тема 2.1.	Специфика моделирования в условиях подготовки и принятия управленческих решений	9	2		2							5	О,Д,Т,	
Тема 2.2.	Типы моделей, применяемых при подготовке и принятии решений. Процесс построения моделей.	9	2		2							5	О,Д,Т,Г П	
Тема 2.3.	Платёжная матрица, как метод принятия управленческих решений	9	2		2							5	О,Д,Т,	
Тема 2.4.	Дерево решений, как метод принятия управленческих решений	9	2		2							5	О,Д,Т,	
Тема 2.5.	Методы прогнозирования при принятии управленческих решений	12	2		2							8	О,Д,Т,	
Промежуточная аттестация		29					2	9				18	Экзамен	
<b>Всего:</b>		<b>108</b>	<b>18</b>		<b>18</b>		<b>2</b>	<b>9</b>				<b>18</b>	<b>43</b>	

Используемые сокращения:

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

ЛР – лабораторные работы (вид занятий семинарского типа);

ПЗ – практические занятия (виды занятий семинарского типа за исключением лабораторных работ); КСР – индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации);

ДОТ – занятия, проводимые с применением дистанционных образовательных технологий, в том числе с применением виртуальных аналогов профессиональной деятельности.

*СР – самостоятельная работа, осуществляемая без участия педагогических работников организации и (или) лиц, привлекаемых организацией к реализации образовательных программ на иных условиях.*

*Примечание: \* – формы текущего контроля успеваемости:*

*Опрос (О); Доклад с презентацией (Д); Тестирование (Т); Контрольная работа (КР); Групповой проект (ГП)*

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекция-диалог, работа в малых группах, командные групповые проекты.

Темы 1.1-1.3; 2.1-2.5 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

## **3.2 Содержание дисциплины**

### **Раздел 1. Подготовка и принятие управленческих решений.**

#### **Тема 1.1. Сущность, разновидности и механизм принятия управленческих решений.**

##### **ОПК ОС-3.2. ОПК ОС-3.3**

Подготовка и принятие решений как важнейший элемент управленческой деятельности. Природа и специфические особенности управленческих решений. Место процедуры «Разработка управленческого решения» в механизме менеджмента.

Признаки управленческих решений. Классификация управленческих решений. Требования к управленческим решениям. Решения, типичные для функций менеджмента.

Технология менеджмента. Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, и важнейшие области принятия управленческих решений.

Основные факторы, используемые при принятии управленческих решений. Иерархия в принятии управленческих решений. Целевые межфункциональные группы. Формальные правила и процедуры. Прямые горизонтальные связи. Планы в принятии решений. Уровни решений в организации.

#### **Тема 1.2. Методы принятия управленческих решений на стадии планирования.**

##### **ОПК ОС-3.2. ОПК ОС-3.3**

План как набор решений по размещению ресурсов. Основные этапы работ по принятию управленческих решений на стадии планирования. Методы сетевого, календарного планирования и расписания работ. Календарный план-график и расписание выполнения работ. Алгоритм построения расписания выполнения работ. Эмпирический метод нормирования работ при принятии управленческих решений на стадии планирования.

Принятие управленческих решений при ограниченной интенсивности потребления трудовых ресурсов. Конфликтная ситуация. Эвристические правила предпочтения (приоритеты).

#### **Тема 1.3. Подходы и факторы, влияющие на принятие управленческих решений.**

##### **ОПК ОС-3.2. ОПК ОС-3.3**

Важнейшие предпосылки принятия решений. Интуитивный или рациональный характер.

Способы, используемые руководителем для принятия решений: от спонтанных до высоко логичных. Запрограммированные, незапрограммированные решения, компромиссы.

Природа проблем и решений в организации. Ошибки в практике принятия решений, связанные с непризнанием проблемы.

Процесс принятия решений: интуитивный, основанный на суждениях и рациональный методы и область их целесообразного использования при разработке управленческих решений. Этапы процесса рационального принятия решений. Пошаговая технология процесса разработки решения, его основных этапов.

Алгоритм выработки и реализации управленческих решений. Фазы алгоритма.

Роль человеческого фактора в принятии и реализации управленческих решений. Личностные оценки руководителя. Система ценностей.

Влияние факторов среды на принятие управленческих решений. Условие определенности. Условие риска. Условие неопределенности. Методы управления риском при разработке управленческих решений: методы уменьшения риска, методы преодоления риска.

Влияние фактора времени на принятие управленческих решений. Зависимость между расходами на дополнительную релевантную информацию и выгодой (потерями) от ее приобретения. Совокупное влияние ограничений на принятие управленческих решений. Информационные ограничения. Поведенческие ограничения.

«Декартовы координаты» как системный метод сбора информации при линейном выборе альтернативы.

## **Раздел 2. Методы подготовки и принятия управленческих решений**

### **Тема 2.1. Специфика моделирования в условиях подготовки и принятия управленческих решений. ОПК ОС-3.2. ОПК ОС-3.3.**

Сущность научного подхода к принятию управленческих решений. Системная ориентация использования моделей.

Характеристика основных этапов сбора и обработки информации для принятия решения. Наблюдение. Формулирование гипотезы.

Сущность и определение управленческих моделей. Объективные предпосылки моделей. Сложность и неопределенность организационных проблем реальной действительности. Необходимость проведения экспериментов и невозможность или нецелесообразность сделать это в реальной производственной ситуации. Ориентация управления на будущее.

### **Тема 2.2. Типы моделей, применяемых при подготовке и принятии решений. Процесс построения моделей. ОПК ОС-3.2. ОПК ОС-3.3**

Модели и методы принятия управленческих решений. Классификация и общая характеристика моделей. Изобразительные модели (физические модели) или модели графического подобия. В общем случае всякое отображение представляет собой изобразительную модель в той мере, в какой его свойства совпадают со свойствами оригинала. Такая модель упрощает визуальное восприятие.

Аналоговые модели или модели-аналоги. В этих моделях совокупность одних свойств представляется с помощью совокупности других свойств. Используя модели-аналоги, можно увеличить возможности проверять на модели изменения различных параметров. Обычно проще изменить модель-аналог, чем изобразительную модель.

Математические или символические модели. В этих моделях элементы и их взаимосвязь задаются с помощью символов (обычно математического или логического характера).

Сравнительная эффективность моделей и области их целесообразного использования.

Постановка задачи. Методика проектирования модели. Проверка модели на достоверность. Использование и обновление модели.

Сложности и погрешности моделирования: недостоверные исходные допущения; информационные ограничения; некомпетентия и ошибки пользователей; недостаточное использование моделей на практике; сложность разработки моделей.

Обзор важнейших моделей, применяемых в процессе выработки управленческих решений: теория игр; модели теории очередей; модели управления запасами; линейное программирование; имитационное моделирование; экономический анализ.

### **Тема 2.3. Платёжная матрица, как метод принятия управленческих решений. ОПК ОС-3.2.**

Платёжная матрица – это метод статистического анализа, который может оказать помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов стратегий. Платёж представляет собой денежное вознаграждение или полезность, являющиеся следствием конкретной стратегии в сочетании с конкретными обстоятельствами. Оценка влияния стратегии через денежное выражение.

### **Тема 2.4. Дерево решений, как метод принятия управленческих решений. ОПК ОС-3.3**

Дерево решений как схематичное представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче. Этим методом можно пользоваться в ситуациях, характерных и для платёжной матрицы, однако дерево решений можно построить и под более сложную ситуацию, когда варианты одного решения влияют на результаты последующих решений. Дерево решений – это полезный инструмент для принятия последовательных решений.

### **Тема 2.5. Методы прогнозирования при принятии управленческих решений.**

**ОПК ОС-3.2. ОПК ОС-3.3**

Неформальные методы прогнозирования: вербальная информация; письменная информация; промышленный шпионаж.

Количественные методы прогнозирования. Анализ временных рядов.

Качественные методы прогнозирования. Мнение жюри («мозговой штурм»): Совокупное мнение бытовиков. Метод ожидания потребителя: Метод экспертных оценок.

#### 4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине **Б1.О.15 Методы принятия управленческих решений** входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

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

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

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

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

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

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

#### 4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	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	Прочитайте текст и	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в	Ответ считается

<p>на установление соответствия</p>	<p>установите соответствие</p>	<p>качестве ответа ожидаются пары элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.;</p> <p>список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p>	<p>верным, если правильно указаны цифры или буквы</p>
<p>Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильные ответы</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)</p>
<p>Задание закрытого типа на установление последовательности</p>	<p>Прочитайте текст и установите последовательность</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр</p>

		предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БАВ или 135).	
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

			ность 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
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	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
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

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

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): Опрос (О); Доклад с презентацией (ДР); Тестирование (Т); Контрольная работа (КР); Групповой проект (ГП)

### Раздел 1. Подготовка и принятие управленческих решений.

#### Тема 1.1. Сущность, разновидности и механизм принятия управленческих решений

##### Вопросы для опроса:

1. Как соотносятся между собой управленческое решение и организационная проблема? Что первично и каково их взаимовлияние?
2. Как влияют иерархия, целевые группы, правила и процедуры, горизонтальные связи на принимаемые решения?
3. Проведите сравнительный анализ решений, принимаемых на уровне индивида, и решений, принимаемых на уровне организации.
4. Проведите сравнительный анализ календарного плана-графика и расписания выполнения работ.
5. Опишите технологию прохождения основных фаз алгоритма выработки и реализации управленческих решений.

6. Что понимается под условием риска в системе принятия управленческих решений?

**1.1. Контрольная работа №-1 по разделу 1 тема 1.1.**

(п. 1.1 «Принятие управленческих решений на стадии планирования проекта»)

При написании этой контрольной студент должен принять решение о выполнении комплекса работ (из индивидуального варианта задания) в минимально возможные сроки при заданном в варианте ограничении трудовых ресурсов. Реализация принятого решения представляется в виде расписания выполнения работ и графика суммарной интенсивности потребления трудового ресурса.

**Пример индивидуального варианта задания:**

Принять решение о выполнении комплекса работ и реализовать его при выполнении комплекса работ в минимально возможные сроки при  $Q_{max} = 8$  чел. Исходные данные представлены в таблице:

Шифр работ (i – j)	1-2	1-6	2-3	2-5	2-6	3-4	3-7	4-5	4-7	5-6	6-7
$q_{ij}$ , чел.	5	4	2	3	5	5	3	4	2	2	5
$t_{ij}$ , дней	6	3	6	5	6	4	6	7	10	3	6

**1.2 Контрольная работа №-2 по разделу 1. Тема 1.2.**

п.1.2. «Факторы, влияющие на принятие управленческих решений» (среда принятия управленческих решений)

Задание: рассмотреть различные факторы среды принятия управленческих решений и найти рациональное решение по каждому из них.

Рассматриваемые факторы среды принятия решений:

- Выявите основные ограничения, влияющие на деятельность руководителя, принимающего решение.
- Составьте последовательность действий руководителя, принимающего решения в условиях недоступности разработанных методов принятия решений.
- Предложите решение конкретной проблемы с использованием минимального количества ресурсов.
- При принятии решения выявите в массе избыточной информации только релевантную информацию.
- Предложите подходы к принятию конкретного решения в условиях недостатка необходимой информации.
- Проведите анализ восприятия распоряжения руководства при прохождении команды по уровням иерархии.
- Проанализируйте особенности принятия прогнозного решения.

**1.3. Контрольная работа № 3 по разделу 2 тема 2.3.:**

Студент должен принять решение о выполнении комплекса работ (из индивидуального варианта задания) в минимально возможные сроки при заданном в варианте ограничении трудовых ресурсов. При этом работники, выделяемые для выполнения работ, не являются взаимозаменяемыми. Реализация принятого решения представляется в виде расписания выполнения работ и трёх графиков суммарной интенсивности потребления трудового ресурса (для работников квалификации X, для работников квалификации Y и для общего количества).

**Пример индивидуального варианта контрольного задания:**

Принять решение о выполнении комплекса рассматриваемых работ в минимально возможные сроки и реализовать его при  $Q_{max} = 9$  чел. (в том числе 4 человека квалификации x и 5 человек

квалификации  $y$ ). Работники квалификации  $x$  и квалификации  $y$  не взаимозаменяемы. Исходные данные по комплексу работ представлены в таблице:

Шифр работ ( $i-j$ )	1-2	1-3	2-8	3-4	3-5	3-6	4-7	5-7	6-7	7-9	8-9
$q_{ij}$ , чел.	$3x$	$4x+$ $1y$	$1x+$ $1y$	$3x$	$3y$	$3x+$ $2y$	$2x+$ $2y$	$1x+$ $2y$	$2x+$ $3y$	$3x+2y$	$4y$
$t_{ij}$ , дней	2	2	9	4	3	5	6	3	2	4	5

## Раздел 2.

### Вопросы для опроса:

1. Что такое модель и моделирование в условиях принятия решений?
2. В каких областях принятия решений использование моделей наиболее эффективно и в чём выражается эта эффективность?
3. В чем сущность и какова область применения изобразительных моделей?
4. Каким образом целесообразно использовать символические (или математические) модели в процессе выработки и реализации управленческих решений?
5. Опишите процесс построения моделей для принятия управленческих решений.
6. Для выработки каких управленческих решений целесообразно применение теории игр, моделей теории очередей, моделей управления запасами, линейного программирования, имитационного моделирования, экономического анализа?
7. Какие методы прогнозирования могут быть использованы в процессе выработки и реализации управленческих решений?
8. Когда целесообразно применять метод «дерева решений»?
9. Чем отличаются методы «дерево решений» и «платёжная матрица»?
10. Когда эффективно использовать качественные методы прогнозирования при принятии управленческих решений?
11. В чём состоит ограничение количественных методов принятия управленческих решений?

### 5.2.4. Вопросы для самостоятельной подготовки докладов с презентациями

#### Раздел 1.

К п.1.1.:

1. Какова роль управленческого решения в управлении организацией?
2. В чем сущность управленческого решения?
3. Как соотносятся между собой управленческое решение и организационная проблема? Что первично и каково их взаимовлияние?
4. Назовите отличительные признаки управленческого решения.
5. Каким требованиям должны удовлетворять эффективные управленческие решения?
6. Назовите наиболее типичные управленческие решения, принимаемые на разных стадиях.
7. Классификация управленческих решений дает возможность систематизировать характеризующие их производственные ситуации, информацию, а также процедуры, связанные с ее обработкой. Назовите основные признаки классификации решений.
8. Как влияют иерархия, целевые группы, правила и процедуры, горизонтальные связи на принимаемые решения?
9. Проведите сравнительный анализ решений, принимаемых на уровне индивида, и решений, принимаемых на уровне организации.

К п.1.2:

1. Проведите анализ основных работ при принятии управленческих решений на стадии планирования.
2. В чем сущность метода календарного планирования?
3. Проведите сравнительный анализ метода календарного плана-графика и расписания выполнения работ при выработке управленческих решений.
4. В чем особенность принятия управленческих решений при ограниченной интенсивности потребления трудовых ресурсов?
5. В чем сущность интуитивного характера процесса принятия управленческого решения?
6. Какое влияние оказывает позитивный и негативный опыт на процесс принятия управленческих решений, основанных на суждениях?
7. Что общего и чем отличаются процедуры принятия рациональных решений и решений, основанных на суждении?
8. Опишите технологию прохождения основных фаз алгоритма выработки и реализации управленческих решений.
9. Какие методы целесообразно использовать при разработке плана реализации выработанного управленческого решения (при принятии управленческих решений на стадии планирования)?

К п.1.3:

1. Какое значение оказывают личностные оценки руководителя на принятое решение и на способы его принятия?
2. Что понимается под условием риска в системе принятия управленческих решений?
3. Сравните между собой условие определенности и условие неопределенности, и их влияние на процесс выработки управленческого решения.
4. Сравните методы управления риском при выработке управленческих решений.
5. Какими возможностями располагает руководитель для уменьшения неопределенности при наличии такого условия в реальной ситуации?
6. Как связаны информационные, временные и интеллектуальные ограничения на процесс принятия управленческих решений?
7. Каким образом субъективная составляющая влияет на принятие и реализацию управленческого решения?
8. В чём особенности метода «декартовых координат»?

## Раздел 2.

К п.2.1.:

1. Что такое модель и моделирование в условиях принятия решений?
2. Какие преимущества и недостатки имеет процесс моделирования при выработке управленческого решения или вариантов решения?
3. В каких областях принятия решений использование моделей наиболее эффективно и в чем выражается эта эффективность?
4. В чем состоит сущность модельных экспериментов и их значение для процесса выработки и реализации управленческих решений?
5. Какие особенности процесса моделирования имеют место в условиях неопределенности и сложности организационных проблем?
6. В чем состоит специфика моделирования при ориентации управления на будущее?

К п.2.2.:

1. В чем сущность и какова область применения изобразительных моделей?
2. Каким образом целесообразно использовать аналоговые модели в процессе выработки и реализации управленческих решений?
3. Каким образом целесообразно использовать символические (или математические) модели в процессе выработки и реализации управленческих решений?

4. Сравните эффективность и область целесообразного использования изобразительных, аналоговых и математических моделей.
5. Дайте характеристику основным проблемам моделирования и укажите основные пути преодоления этих проблем.
6. Почему вызывает проблемы применение моделей на практике в процессе принятия управленческих решений и их реализации?
7. Для выработки каких управленческих решений целесообразно применение теории игр, моделей теории очередей, моделей управления запасами, линейного программирования, имитационного моделирования, экономического анализа?
8. Что общего и чем отличаются модели и методы принятия управленческих решений?

К п.2.3.:

1. В чем сущность платежной матрицы как метода статистической теории решений?
2. Каковы условия применения платежной матрицы как метода статистической теории решений?
3. Назовите элементы технологии построения платёжной матрицы.

К п.2.4.:

1. В чем сущность дерева решений как метода статистической теории решений?
2. Каковы условия применения дерева решений как метода статистической теории решений?
3. Назовите элементы технологии построения дерева решений.

К п 2.5.

1. Что такое прогнозирование и методы прогнозирования?
2. Какие методы прогнозирования могут быть использованы в процессе выработки и реализации управленческих решений?
3. Сравните по эффективности и по области использования неформальные, количественные и качественные методы прогнозирования.
4. Дайте характеристику основных разновидностей метода количественного прогнозирования при принятии управленческих решений.
5. Дайте характеристику основных разновидностей метода качественного прогнозирования при принятии управленческих решений.
6. Назовите основные особенности релевантной информации, используемой при количественных методах прогнозирования.
7. Назовите основные особенности релевантной информации, используемой при качественных методах прогнозирования.

### 5.2.5. Групповой проект

В рамках семинарских занятий по п.2.4 «Подходы к принятию управленческих решений» студенты в микрогруппах выполняют групповые проекты по разделу «Рациональные решения». Микрогруппа получает определенный алгоритм выработки и реализации управленческого решения, выбирает проблему и разрабатывает ее решение. После этого организует презентацию своего решения и защищает его. Вопросы на защите получает каждый студент микрогруппы.

#### Групповой проект: Тренинги

*Тренинг «Моделирование при принятии управленческого решения в экстремальных ситуациях»* - в рамках данного тренинга студенты вырабатывают управленческое решение в проблемной ситуации, в которой у них отсутствует опыт управления.

*Тренинг «Моделирование при принятии рациональных управленческих решений»* - в рамках данного тренинга студенты вырабатывают управленческое решение, предварительно составив модель принятия рационального решения

### 5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости

обучающихся (вне контрольных точек):

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

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

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

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,12	12
КТ - 2	100	0,12	12
КТ- 3	100	0,12	12
КТ - 4	100	0,12	12
КТ - 5	100	0,12	12
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки (КТ) = Количество баллов за работу в рамках КТ x Коэффициент веса контрольной точки.

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

#### **КТ-1**

##### **Раздел 1. Тема 1.1.**

Тестирование.

Доклад с презентацией.

Контрольная работа

#### **КТ-2.**

##### **Раздел 1. Тема 1.2.**

Тестирование.

Доклад с презентацией.

Контрольная работа

#### **КТ-3.**

##### **Раздел 2. Тема 2.3.**

Тестирование.

Доклад с презентацией.

Контрольная работа

**КТ-4****Раздел 2. Тема 2.4.**Тестирование.Доклад с презентацией.**КТ-5****Раздел 2. Тема 2.5.**Тестирование.Доклад с презентацией.Групповой проект

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

*1. Критерии оценивания тестирования:*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Количество правильных ответов</i>	<i>0</i>	<i>Количество правильных ответов менее 55%</i>
	<i>25</i>	<i>Количество правильных ответов от 55% до 64%</i>
	<i>50</i>	<i>Количество правильных ответов от 65% до 74%</i>
	<i>75</i>	<i>Количество правильных ответов от 75% до 84%</i>
	<i>100</i>	<i>Количество правильных ответов от 85% до 100%</i>
<b>Итого максимально:</b>	<b>100</b>	

*2. Критерии оценивания доклада с презентацией:*

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	<i>41-70</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы</i>
	<i>21-40</i>	<i>Поверхностное описание без привязки к выбранной системе</i>
	<i>0-20</i>	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	<i>30</i>	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	<i>15</i>	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>
	<i>0</i>	<i>Количество выполненных заданий</i>

		<i>менее 55%</i>
Итого максимально:	100	

### 3. Критерии оценивания контрольной работы:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	<i>31-50</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы</i>
	<i>16-30</i>	<i>Поверхностное описание без привязки к выбранной системе</i>
	<i>0-15</i>	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>
<i>Достоверность и актуальность информации</i>	<i>16-20</i>	<i>Представленная информация подтверждена ссылками на источники</i>
	<i>0-15</i>	<i>Представленная информация частично подтверждена ссылками на источники или не подтверждена</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	<i>30</i>	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	<i>15</i>	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>
	<i>0</i>	<i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>
Итого максимально:	100	

### 4. Критерии оценивания группового проекта

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Содержание и раскрытие выбранных понятий</i>	<i>31-50</i>	<i>Детальное, последовательное описание всех понятий на примере выбранной системы</i>
	<i>16-30</i>	<i>Поверхностное описание без привязки к выбранной системе</i>
	<i>0-15</i>	<i>Понятия раскрыты минимально или не раскрыты вовсе</i>

<i>Достоверность и актуальность информации</i>	<i>16-20</i>	<i>Представленная информация подтверждена ссылками на источники</i>
	<i>0-15</i>	<i>Представленная информация частично подтверждена ссылками на источники или не подтверждена</i>
<i>Количество выполненных заданий</i>	<i>30</i>	<i>Количество выполненных заданий от 85% до 100%</i>
	<i>15</i>	<i>Количество выполненных заданий от 55% до 84%</i>
	<i>0</i>	<i>Количество выполненных заданий менее 55%</i>
<i>Итого максимально:</i>	<i>100</i>	

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

Для решения задач открытого типа, тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных.

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

### **6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.**

Экзамен проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами 3-х заданий различного типа. На выполнение заданий дается 40-60 минут. По завершении подготовки необходимо представить ответы в письменном виде, подробно изложив ход выполнения задания, сделать выводы (*при необходимости*).

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы: устно в ДОТ - в форме обоснованных ответов на задания различного типа; письменно в СДО - в форме письменного решения заданий различного типа; тестирование в СДО.

### **6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.**

#### ***Вопросы для подготовки к экзамену***

1. В чём сущность управленческого решения и проблемы?
2. Какое место занимает процедура «Разработка управленческого решения» в механизме менеджмента?
3. В чём сущность и каково назначение признаков и требований к управленческим решениям?
4. В чём сущность и каково назначение классификации управленческих решений?
5. В чём сущность и каково назначение факторов, используемых при принятии управленческих решений?
6. Принятие решений на стадии планирования: в чём сущность и какие существуют этапы?. В чём сущность и каково назначение методов расписания и календарного планирования?
7. Методы сетевого планирования, расписания и календарного планирования при разработке управленческих решений: сущность, отличие, область использования.
8. В чём сущность и каково назначение алгоритма построения календарных планов-графиков?
9. В чём сущность и каково назначение уровней решений в организации? Решения, принимаемые на уровне индивида. Решения, принимаемые на уровне организации.
10. В чём сущность и каково назначение запрограммированных, незапрограммированных решений и компромиссов?
11. В чём сущность и каково назначение интуитивных, основанных на суждении и рациональных решений?
12. В чём сущность и каково назначение алгоритма разработки управленческого решения?
13. Среда принятия управленческих решений? Методы управления рисками.
14. Методы управления рисками: сущность, разновидности.
15. В чём сущность и каково назначение информационных и поведенческих ограничений при принятии управленческих решений?
16. «Декартовы координаты» как системный метод сбора информации при линейном выборе альтернативы.

17. В чём сущность и каково назначение моделирования при подготовке и принятии решений?
18. Модели методы принятия управленческих решений.
19. Типы моделей. В чём сущность и каково назначение физической модели, аналоговой модели и математической модели?
20. В чём сущность и каково назначение теории игр, модели теории очередей, модели управления запасами, модель линейного программирования, имитационного моделирования и экономического анализа?
21. В чём сущность и каково назначение метода платежной матрицы как метода принятия управленческих решений?
22. В чём сущность и каково назначение метода дерева решений как метода принятия управленческих решений?
23. Методы «дерево решений» и «платёжная матрица»: сущность, общее и отличия при принятии управленческих решений.
24. В чём сущность и каково назначение прогнозирования? Методы прогнозирования.
25. Методы количественного прогнозирования: сущность, разновидности, область использования.
26. Методы качественного прогнозирования: сущность, разновидности, область использования.
27. Методы количественного и качественного прогнозирования: область использования и информационные ограничения.

***Примерные варианты тестовых заданий:***

(ответьте на открытые вопросы и найдите все правильные ответы в закрытых вопросах)

1. Напишите названия двух (любых) особенностей релевантной информации, используемой при качественных методах прогнозирования

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Конфликтная ситуация при принятии решений на стадии планирования возникает, если:

- а) максимально допустимая интенсивность потребления ресурса ограничена;
- б) разрабатывают сначала расписание выполнения рассматриваемых работ, а затем календарный план-график выполнения этих же работ;
- в) суммарная потребность в ресурсах всех допустимых работ превышает допустимое их использование.

3. Решение, при котором менеджер, его принимающий, не занимается сознательным взвешиванием всех «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации, относится к:

- а) интуитивным решениям;
- б) решениям, основанным на суждениях;
- в) рациональным решениям.

4. Напишите названия двух (любых) особенностей релевантной информации, используемой при количественных методах прогнозирования

\_\_\_\_\_

2. Напишите названия трёх (любых) методов, используемых при принятии управленческих решений.

\_\_\_\_\_

6. Решение, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора, соответствует условию:

- а) определенности;
- б) риска;
- в) неопределенности.

7. Рациональные решения характерны для:

- а) запрограммированных и незапрограммированных решений;
- б) запрограммированных решений;
- в) незапрограммированных решений.

8. Релевантная информация – это:

- а) своевременная информация;
- б) данные, касающиеся только конкретной проблемы, цели, человека;
- в) избыточная информация.

9. Для оценки воздействия принятого решения на конкурентов используют:

- а) теорию игр;
- б) модели теории очередей;
- в) модели управления запасами.

10. Напишите две фазы рационального решения.

\_\_\_\_\_

11. При принятии любого управленческого решения используются:

- а) иерархия;
- б) целевые межфункциональные группы;
- в) планы.

12. Напишите названия трех (любых) факторов, используемых при принятии управленческих решений.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. Что такое «признаки управленческого решения»?

14. Напишите названия двух (любых) методов, используемых при принятии стратегических решений:

---

---

---

15. Отличие метода «расписания» от метода «календарное планирование» состоит в том, что:

- а) они могут быть составлены для реализации только разных задач ;
- б) расписание нельзя использовать для составления плана реализации выработанного решения;
- в) расписание составляется не в календарном, а в относительном времени.

16. Установите соответствие процедур и стадий реализации решения:

Процедуры: а) определение состава исполнителей; б) мониторинг основных характеристик решения; в) административное воздействие на исполнителей.

Стадии: 1) разработка плана реализации решения; 2) управление реализацией решения; 3) контроль и оценка выполнения решения.

17. Установите *правильную последовательность* процедур оценочной стадии:

- а) разработка рекомендаций совершенствования разработки решения;
- б) сравнение фактических и заданных результатов решения; в) выявление необходимости в корректировке решения;
- г) сопоставление фактической и запланированной ресурсоемкости решения;
- д) выявление необходимости в совершенствовании организации выполнения решения.

*Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:*

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</p>	<p>1. Дайте определение основному понятию теории принятия решений.</p> <p>1. решение, принятие решений</p> <p>2. творческий акт выбора одного варианта из нескольких до количественных оценок альтернатив и эвристических способностей человека принимать решения,</p> <p>3. процедура преобразования информации состояния (объекта управления) в компоненты управляющего воздействия,</p> <p>4. индивидуальный или групповой выбор альтернативы</p>
		<p>2. Какие из перечисленных элементов (атрибутов) характеризуют ситуацию выбора (ситуацию принятия решения)?</p> <p>1. лицо, принимающее решение,</p> <p>2. решающее правило,</p> <p>3. ограничения,</p> <p>4. ресурсы.</p>
Задание закрытого типа на установление соответствия	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.;</p> <p>список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).</p>	<p>1. Установите соответствие факторов и параметров качества решений: <i>факторы</i>: а) обеспеченность реализации ресурсами; б) квалификация разработчиков; в) форма разработки решения; д) мотивация исполнения решения; е) ориентация на цели организации; <i>параметры качества</i>: 1) научная обоснованность; 2) реальность; 3) своевременность; 4) непротиворечивость.</p>
		<p>3. установите соответствие между конкретным риском и видом их;</p> <p><i>конкретные риски</i>: а) потери в результате роста цен; б) замораживание выплат по облигациям; в) изменение оценки земельного участка; д) потери в результате нарушения технологических норм.</p> <p><i>виды рисков</i>: 1. риск ликвидности; 2. производственный риск; 3. инфляционный; 4. кредитный.</p>
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать несколько правильных ответов.</p> <p>4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта</p>	<p>1. Какие методы использует общая теория систем при принятии управленческих решений? (выберите все правильные ответы)</p> <p>1. системный анализ;</p> <p>2. исследование операций;</p> <p>3. анализ данных;</p> <p>4. математическое моделирование.</p>
		<p>2. Что из перечисленного относится к основным признакам системности?</p> <p>1. подчинённость определенной цели;</p> <p>2. структурированность;</p> <p>3. взаимосвязанность частей;</p>

	ответа (например, 1 4 или А Г).	4. многофункциональность.
Задание закрытого типа на установление последовательности	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	<p>1. Установите правильную последовательность уровней риска по степени возрастания потерь:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>катастрофический;</li> <li>нулевой;</li> <li>критический;</li> <li>допустимый.</li> </ol>
		<p>2. Установите правильную последовательность стадий реализации решения:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>контроль выполнения решения;</li> <li>разработка плана реализации решения;</li> <li>оценка результатов реализации решения;</li> <li>управление реализацией.</li> </ol>
		<p>Установите последовательность видов ответственности, отражающую снижение силы их влияния:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>моральная;</li> <li>уголовная;</li> <li>материальная;</li> <li>гражданская;</li> <li>дисциплинарная;</li> <li>социальная.</li> </ol>
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>1. Какое из перечисленных свойств относится к основным свойствам систем? Опишите это свойство на примере системы «СЗИУ РАНХиГС».</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>уникальность;</li> <li>многофункциональность;</li> <li>эмерджентность;</li> <li>стабильность.</li> </ol>
		<p>2. Как называется свойство системы изменять поведение или структуру с целью сохранения, улучшения или приобретения новых качеств в условиях изменения внешней среды? Опишите это свойство на примере системы «онлайн школа».</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>устойчивость;</li> <li>адаптируемость;</li> <li>эмерджентность;</li> <li>надежность.</li> </ol>
Задание открытого типа с развернутым ответом	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	1. Что относится к эвристическим методам поиска нестандартных решений?
		2. Методы количественного и качественного прогнозирования: область использования и информационные ограничения.
		3. Методы качественного прогнозирования: сущность, разновидности, область использования.
		4. В каких отраслях национальной экономики и регионах наиболее высока востребованность логистических технологий, исходя из реалий процесса глобализации?
		5. Охарактеризуйте логистику как фактор экономической безопасности Российской Федерации особенно в период жесточайших международных санкций?

### 6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
<i>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</i>	40
<i>Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент 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.</i>	30-39
<i>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.</i>	20-29
<i>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</i>	0-19

<p><i>речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</i></p>	
--	--

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

Для решения задач открытого типа, тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных.

## **7. Методические материалы по освоению дисциплины**

Дисциплина Б1.О.15 «Методы принятия управленческих решений» нацелена на изучении основ теории и практики подготовки и принятия управленческих решений, организации их эффективного внедрения и контроля за исполнением, а также в получении навыков аналитической работы руководителя, вырабатывающего, принимающего и реализующего управленческое решение.

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также решаемые задачи на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением

плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

После изучения базовых тем курса проводится текущий контроль знаний студентов в виде опроса или письменного тестирования. Типовые тесты и задания по темам дисциплины приведены в специальном разделе данной рабочей программы.

Подготовка к текущему и промежуточному контролю предполагает изучение представленных вопросов к зачету, работу над тестами, представленными в данной рабочей программе, выполнение семестровой проектной работы по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план, выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

## **8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"**

### **8.1 Основная литература**

1. Афоничкин А. И. *Управленческие решения в экономических системах: Учебник для вузов / А.И. Афоничкин, Д. Г. Михаленко.* - Санкт-Петербург : Питер, 2021. - 480 с. - ISBN 978-5-4461-9450-6. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/378781/reading> (дата обращения: 10.05.2025). - Текст: электронный.
2. Балдин, К. В. *Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин.* - 11-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 494 с. - ISBN 978-5-394-05340-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084846> (дата обращения: 10.05.2025). – Режим доступа: по подписке.
3. *Методы принятия решений, Harvard Business Review (HBR), 10 лучших статей; пер. с англ. – М.: ООО «Альпина Паблишер», 2017.*

### **8.2 Дополнительная литература**

1. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. *Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учебное пособие.* – 4-е изд. – М.: Издательский дом «Дело», 2015
2. Литвак, Б. Г. *Управленческие решения : практикум / Б. Г. Литвак.* - Москва : Московская финансово-промышленная академия, 2012. - (Академия бизнеса). - ISBN 978-5-4257-0029-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/451396> (дата обращения: 10.05.2025). – Режим доступа: по подписке.
3. Эддоус М. *Методы принятия решений: пер. с англ. / М. Эддоус, Р. Стэнфилд; под ред чл.-корр. РАН И.И. Елисеевой.* – М., 1997.

4. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
5. Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»; пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015.
6. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения; пер с англ. – М., 1998.
7. Голубков Е.П. Методы принятия управленческих решений в 2-х ч. Части 1 и 2: учебник и практикум для академического бакалавриата. - 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017.

### 8.3 Нормативные правовые документы

Не используются

### 8.4 Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а так же через сайт научной библиотеки к следующим подписным электронным ресурсам:

#### *Русскоязычные ресурсы*

- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Юрайт»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «ZNANIUM.COM»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «BOOK.RU»
- Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «IPR SMART»

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

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд ; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии <a href="https://lms.ranepa.ru/">https://lms.ranepa.ru/</a>