

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 26.03.2026 20:59:48  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4  
к образовательной программе

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

ФТД.В.01 Разработка управленческих решений  
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.01 Экономика  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Инвестиционный бизнес  
(наименование образовательной программы)

Очная/очно-заочная форма обучения  
(форма обучения)

Год набора - 2025

Санкт-Петербург

**Автор(ы)-составитель(и) РПД:**

Начкин Александр Иванович, к. военн. н., доцент кафедры менеджмента

**Заведующий кафедрой:**

Лабудин Александр Васильевич, доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины ФТД.В.01 Разработка управленческих решений одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

протокол № 7 от «27» августа 2025 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 ФТД.В.01 Разработка управленческих решений обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций\*:

<b>ОТФ/ТФ и реквизиты ПС</b> <i>(при наличии)**</i>	<b>Код компетенции **</b>	<b>Наименование Компетенции **</b>	<b>Код индикатора достижения компетенций **</b>	<b>Наименование индикатора достижения компетенций **</b>	<b>Образовательный результат **</b>
	УК ОС-3	Способен вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе.	УК ОС-3.1	Составляет план работы, тезисы доклада (выступления), конспекты лекций, первоисточников, работает с источниками учебной информации, представляет результаты своего интеллектуального труда	УК-3.1. У-1. Умеет использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач; УК-3.1. У-1. Умеет организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта.
			УК ОС-3.2	Действует в рамках своей роли в выполнении командной задачи	УК-3.2. У-1. Умеет использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач; УК-3.2. У-1. Умеет организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта.
			УК ОС-3.3	Проявляет лидерские качества в командной работе	УК-3.3. У-1. Умеет использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач; УК-3.3. У-1. Умеет организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта.
А/02.6 Проведение	ПКс ОС III-3	Способен находить организационно-управленческие	ПКс ОС III-3.1	Знает методы принятия организационно-управленческого	ПКс ОС III-3.1. У-1. Умеет использовать основные теории

аналитического этапа экспертизы инвестиционного проекта		решения в профессиональной деятельности		решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности	мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач ПКс ОС III-3.1. У-3. Умеет использовать знания о критериях принятия решения в условиях неопределенности.
			ПКс ОС III-3.2	Оценивает последствия принятых организационно-управленческих решений	ПКс ОС III-3.2. 3-3. Знает, как выполнить оценку эффективности проектного решения. ПКс ОС III-3.2. У-3. Умеет выполнить оценку эффективности проектного решения;

\* 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 2 зачетные единицы/72 академических/54 астрономических часа (оч./оч.-заоч.).

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 12/6 академических часов (оч./оч.-заоч.).

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 18/8 академических часов (оч./оч.-заоч.).

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 42/58 академических часа (оч./оч.-заоч.). В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к устному опросу и тестированию, выполняют профессионально-исследовательское задание (разрабатывают управленческие решения, оценивают результаты принятия управленческих решений, применяют методы подходы к принятию управленческих решений), готовятся к

организационно-мыслительной игре и практическим контрольным заданиям.

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

Дисциплина ФТД.В.01 Разработка управленческих решений входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений (ФТД) дисциплин по направлению бакалавриата 38.03.01 «Экономика», направленность (профиль) «Инвестиционный бизнес». Изучается во 2-ом семестре (второй семестр 2-го курса) (оч./оч.-заоч.).

Курс опирается на знание общеобразовательных дисциплин, в первую очередь, Б1.В.10 «Менеджмент», Б1.В.ДВ.02.01 «Микроэкономика».

Объем дисциплины, реализуемый с применением СДО: количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся: всего с применением СДО – 42 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 зачет.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

##### 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									
Тема 1	Наука об управленческих решениях	8	2			2							4	Т, ПКЗ	
Тема 2	Основные понятия процесса принятия	10	2			2							6	Т	

	управлен- ческого решения													
Тема 3	Типология управленческих решений. Качество управленческих решений	10	2			2							6	Т,ПКЗ
Тема 4	Разработка управленческого решения	20	2			6							12	ПКЗ
Тема 5	Методы принятия управленческих решений. Принятие решений в условиях неопределенности и риска	14	2			4							8	ПКЗ
Тема 6	Контроль реализации и анализ эффективности решений	10	2			2							6	ПКЗ

Промежуточная аттестация														зачет
<b>Итого</b>		72	12			18							42	

*Очно-заочная 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)		СРкр	СРэк	СР			
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ				Кат тэк		К о н т р о л ь
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Наука об управленческих решениях	8	1				1							6	Т, ПКЗ

Тема 2	Основные понятия процесса принятия управленческого решения	10	1			1							8	Т
Тема 3	Типология управленческих решений. Качество управленческих решений	10	1			1							8	Т,ПКЗ
Тема 4	Разработка управленческого решения	20	1			2							17	ПКЗ
Тема 5	Методы принятия управленческих решений. Принятие решений в условиях неопределенности и риска	14	1			2							11	ПКЗ
Тема 6	Контроль реализации и	10	1			1							8	ПКЗ

	анализ эффективности решений													
Промежуточная аттестация														зачет
<b>Итого</b>		72	6			8							58	

*Используемые сокращения:*

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

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

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

Т – тестирование.

ПКЗ – практические контрольные задания.

ПИЗ – профессионально-исследовательские задания.

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекция-диалог, работа в малых группах, спарринг-партнерство.

Темы 1-6 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

## 3.2. Содержание дисциплины

### **Тема 1. Наука об управленческих решениях. УК ОС-3.1.**

История возникновения науки об управленческих решениях. Понятие теории принятия решений. Взаимодействие науки об управленческих решениях с науками об управлении. Наука об управленческих решениях сегодня.

### **Тема 2. Основные понятия процесса принятия управленческого решения. УК ОС-3.2.**

Место управленческих решений в практике управленческой деятельности. Процесс управления. Основные понятия процесса принятия управленческих решений.

### **Тема 3. Типология управленческих решений. Качество управленческих решений. УК ОС-3.2.**

Основные параметры управленческих решений. Функции управленческих решений. Типология управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Принципы принятия управленческих решений. Понятие качества управленческих решений. Факторы, влияющие на качество управленческих решений.

### **Тема 4. Разработка управленческого решения. УК ОС-3.3.**

Основные подходы к принятию решений. Этапы разработки управленческих решений. Содержание этапов разработки управленческих решений. Роль личности в принятии управленческих решений

### **Тема 5. Методы принятия управленческих решений. Принятие решений в условиях неопределенности и риска. ПКс ОС III-3.1.**

Метод платежной матрицы. Метод дерева решений. Метод ранжирования решений. Метод взвешивания. Метод мозгового штурма. Метод экспертных оценок. Условия неопределенности и риска как факторы принятия управленческого решения. Классификация рисков. Риск-менеджмент. Методы оценки рисков. Шкала полезности.

### **Тема 6. Контроль реализации и анализ эффективности решений. ПКс ОС III-3.2.**

Реализация решений в организации. Управленческие решения и ответственность. Контроль реализации управленческих решений. Эффективность управленческих решений.

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

1.1. Оценочные материалы по дисциплине ФТД.В.01 Разработка 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 предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа.</li> <li>3. Выбрать один верный ответ.</li> <li>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</li> <li>2. Внимательно прочитать строки и столбцы: столбец – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; строка – утверждения, свойства объектов и т.д.</li> <li>3. Сопоставить элементы столбца и строки, сформировать пары элементов.</li> <li>4. Проставить знак «+» или «-»</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно указаны знак «+» или «-»
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.</li> <li>2. Внимательно прочитать предложенные</li> </ol>	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно

из нескольких вариантов предложенных		<p>вариант-ты 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>	сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<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>	Ответ считается верным, если правильно указана вся 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	<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>	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</li> <li>2. Продумать логику и полноту ответа.</li> <li>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</li> <li>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</li> </ol>	<p>Ответ считается верным:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие фактических ошибок.</li> <li>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</li> <li>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</li> <li>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</li> </ol>

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			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):

T – тестирование, ПКЗ – практические контрольные задания.

**Тема 1. Предмет и методы общей теории систем. Основные понятия ОТС. Свойства, принципы организации, классификация систем и закономерности их функционирования.**

### *Тестовые задания:*

- Расширенное определение теории принятия управленческого решения:
  - отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления;
  - понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества;

В) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя;

Г) процесс мыслительной деятельности человека.

2. Узкое определение теории принятия управленческого решения:

А) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления;

Б) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов;

В) процесс мыслительной деятельности человека;

Г) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

3. Изучите базовые теории принятия решений и соотнесите их с основным подходом:

Теория	Подход		
	нормативный		психологический
	максимизация полезности	ограниченная рациональность	
Концепция Г. Саймона			
Модель «мусорной корзины» Дж. Марча			
Теория локальных приращений Ч. Линдблома			
Модель принятия решений В. Врума			
Конфликтно-игровая модель организации М. Круазье			
Теория Дж. фон Неймана, О. Моргенштерна			
Методика М. Рубинштейна			
Система принятия решений С. Джонсона			

### ***ПКЗ по теме 1:***

1. На базе выбранной базовые теории принятия решений раскрыть 2-3 основных подхода к применению теории.
2. Провести классификацию выбранной теории по ее признакам.
3. Используя один из онлайн-сервисов, построить интеллект-карту для одной из базовых теорий принятия решений (без привязки к своим предпочтениям). В состав интеллект-карты необходимо включить видео, текстовые фрагменты и т.п.

## **Тема 2. Основные понятия процесса принятия управленческого решения.**

### ***Тестовые задания:***

1. Структура управленческого решения это:
  - а) организационная схема (этапы) подготовки управленческого решения;
  - б) совокупность симптомов, причин и следствий;
  - в) организационная схема (этапы) подготовки и реализации управленческого решения;
  - г) совокупность относительно устойчивых элементов, входящих в содержание данного решения.
2. Модель процесса подготовки и реализации управленческого решения это:
  - а) динамическая характеристика системы управления;
  - б) статическая характеристика системы управления;
  - в) конкретная схема решения проблемной ситуации;
  - г) правило поведения руководителя и исполнителей.
3. Диверсификация представляет собой:
  - а) установление предельных размеров рискованного вложения капитала;
  - б) распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала;
  - в) установление предельных сумм расходов;
  - г) резерв денежных или материальных средств.

## **Тема 3. Типология управленческих решений. Качество управленческих решений.**

### ***Тестовые задания:***

1. Принятое управленческое решение непосредственно влияет на...
  - а. персонал организации;
  - б. организацию в целом;
  - в. экономику государства;
  - г. политику государства..
2. Впервые управленческие функции планирования работы отделены от самой работы в рамках исследований...
  - а. школы человеческих отношений;
  - б. школы научного управления;
  - в. административной школы;
  - г. школы количественных методов..
3. Особенностью современных условий формирования решения является...
  - а. ослабление влияния внешней среды организации;

- б. усиление динамизма окружающей среды при уменьшении времени на подготовку решения;
- в. снижение цены возможных отрицательных последствий от решений;
- г. усложнение процесс обработки информации при подготовке решений

**ПКЗ по теме 3:**

1. Изучите основные процессорные технологии разработки управленческого решения и заполните таблицу:

Технология	Сущность	Структура управления	Роль руководителя	Условия реализации
Управление по результатам				
Управление на базе потребностей и интересов				
Управление путем постоянных проверок и указаний				
Управление в исключительных случаях				
Управление на базе «искусственного» интеллекта				
Управление на базе активизации деятельности персонала				

**Тема 4. Разработка управленческого решения.**

**ПКЗ по теме 4:**

1. По итогам работы в предыдущем квартале фирма «Стройкраски» понесла существенные убытки. Финансовый анализ показал, что это произошло в результате роста затрат на лакокрасочную продукцию. Такая ситуация впервые случилась в практике фирмы. Руководитель предприятия вызвал экономиста, который отвечал за планирование цен и финансовых результатов на предприятии. Экономист сообщил руководителю, что пять месяцев назад единственный поставщик лаков и красок фирмы поднял цены на свою продукцию, однако до экономиста эта информация доведена не была. В связи с этим планы организации не были пересмотрены. В разговоре руководителя с менеджером по закупкам выяснилось, что тот отправил сообщение об увеличении закупочных цен экономисту на электронную почту. Однако экономист, видимо, его не получил.

Руководитель поручил менеджеру по закупкам подготовить предложение о смене поставщика лакокрасочных материалов. Анализ

предложения лакокрасочной продукции показал, что на рассматриваемом рынке действуют еще четыре поставщика, продукция которых удовлетворяет требованиям фирмы к качеству, цены которых являются приемлемыми для фирмы. В результате договор был заключен с поставщиком, предложившим наиболее выгодные условия.

Контрольные вопросы:

1. К какому типу управленческих решений по степени запрограммированности относится решение о смене поставщика? Дайте характеристику этих типов управленческих решений.

2. Нарушение какой основной функции управления привело к тому, что сообщение о повышении цен не дошло до экономиста? Дайте описание этой функции.

3. К каким этапам принятия решения относятся выявление действующих на рынке поставщиков и выбор оптимального поставщика? Дайте характеристику этих этапов.

4. Какие аспекты управления необходимо учесть, что бы в дальнейшем избегать сложившейся ситуации?

2. Для увеличения прибыли ООО «Хлебокомбинат Ржевский» необходим рост объемов производства. Но понятно, что не всегда произведенная продукция находит своих потребителей на рынке. В этой ситуации область принятия решения перемещается в ассортиментную и ценовую политику, сферу реализации, где особое положение занимает также проблема качества. В качестве альтернатив при этом могут выступать:

- постоянное обновление ассортимента продукции при сохранении основных и признанных потребителем видов выпекаемого хлеба  $A_1$ ;
- отказ от нововведений в ассортименте, ставка на уже зарекомендовавшие виды продукции с дальнейшим повышением их качества  $A_2$ ;
- ориентация на новые виды продукции с повышенной пищевой ценностью высокого качества  $A_3$ .

Для осуществления выбора одной из альтернатив в нашем случае необходимо определить эффективность каждой из них при наступлении разных сценариев:

Сценарий	Вариант решения			
	С-1	С-2	С-3	С-4
$A_1$	200	160	195	210
$A_2$	221	150	210	200
$A_3$	180	180	180	150

За базовую сумму выручки было взято 170 млн. руб. – ожидаемая выручка за 2024 г.

Контрольные вопросы:

1. Какой из сценариев наиболее предпочтителен в данном случае.

2. Выбрать и обосновать управленческое решение.

**Тема 5. Методы принятия управленческих решений. Принятие решений в условиях неопределенности и риска.**

**ПКЗ по теме 5:**

1. Определите зависимость эффективности реализуемых управленческих решений от уровня неопределенности ситуации и характера управленческой деятельности:

Уровень неопределенности	Характер управленческой деятельности		
	стабильный	корректирующий	инновационный
Сверхвысокий			
Высокий			
Средний			
Низкий			

2. В распоряжении инвестора имеется 100 тыс. руб. для покупки акций, но он не уверен, акции какой компании приобрести. Он получил информацию о вероятной отдаче денег в последующий год при вложении средств в нефтедобывающую, пивоваренную и химическую компании:

Компания	Вероятная годовая прибыль, млн. руб.						
	-100	-50	0	20	50	100	200
Нефтедобывающая	0,05	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,05
Пивоваренная	0,05	0,15	0,25	0,2	0,15	0,15	0,05
Химическая	0,05	0,2	0,3	0,2	0,1	0,1	0,05

Задание: Найдите решение с наиболее высоким годовым результатом вложения средств..

**Тема 6. Контроль реализации и анализ эффективности решений.**

**ПКЗ по теме 5:**

1. Рассмотрите перечень критериев, используемых при принятии решений: рентабельность собственного капитала, внутренний темп роста, рентабельность активов, максимизация дивидендов, максимизация фонда оплаты труда, чистый оборотный капитал, индекс конкурентоспособности продукции, график возврата полученного кредита и процента по нему, график налоговых платежей, налоговые платежи, удовлетворенность потребителей, удовлетворенность сотрудников, рост числа рабочих мест, сокращение вредных выбросов, занятость населения, максимизация цены за товар.

Контрольные вопросы:

1. Определите, какие из ниже перечисленных критериев соответствуют интересам основных заинтересованных групп: собственников,

потребителей, персонала, кредиторов, поставщиков, налоговых органов, местного сообщества.

2. Отметьте дублирующие критерии.

3. Отметьте, какие из критериев являются показателями, а какие – критериальными значениями.

4. Отметьте, для каких показателей критериальными значениями будут максимальные, оптимальные, удовлетворительные, минимальные.

2. Изучите основные методы оценки экономической эффективности управленческих решений и заполните таблицу:

Метод оценки		Расчетная формула	Преимущества	Ситуации
Косвенный				
По конечным результатам				
По непосредственным результатам деятельности				
С помощью качественных показателей				
С помощью количественных показателей	Рентабельность			
	Оборачиваемость оборотных средств			
	Окупаемость капитальных вложений			
	Фондоемкость			
	Фондоотдача			
	Производительность труда			

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек): приведены в п.6.2.

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

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

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

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,08	8
КТ - 2	100	0,08	8
КТ- 3	100	0,12	12
КТ - 4	100	0,14	14
КТ - 5	100	0,10	10
КТ - 6	100	0,08	8
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

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

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

**КТ-1**

**Тема 1.**

Тестирование.

Практическое контрольное задание (ПКЗ).

**КТ-2**

**Тема 2.**

Тестирование.

**КТ-3**

**Тема 3.**

Тестирование.

Практическое контрольное задание (ПКЗ).

**КТ-4**

**Тема 4.**

Практическое контрольное задание (ПКЗ).

**КТ-5**

**Тема 4.**

Практическое контрольное задание (ПКЗ).

**КТ-6**

**Тема 4.**

Практическое контрольное задание (ПКЗ).

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 ПКЗ:*

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

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

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации

данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

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

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

Зачет проводится в письменной форме. Обучающийся получает билет с вариантами 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 зачету

1. Предмет и задачи дисциплины.
2. Понятие управленческого решения.
3. Предмет изучения теории принятия решения.
4. Понятие и содержание процесса управления.
5. Значение управленческого решения в менеджменте.
6. Субъект и объект управленческого решения.
7. Функции управленческого решения.
8. Классификация управленческих решений.
9. Основные параметры управленческого решения.
10. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
11. Факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческого решения.
12. Негативные последствия принятия управленческого решения.
13. Основные принципы реализации управленческого решения.
14. Методологические подходы к процессу разработки управленческого решения.
15. Методология и организация процесса разработки управленческого решения.
16. Основные этапы процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения.
17. Факторы, ограничивающие возможности человека по выявлению проблем.
18. Особенности этапов выявления, диагностики и структурирования

проблем.

19. Методы оценки критичности проблемных ситуаций.
20. Структуризация проблемы и ее основные этапы.
21. Классификация проблем.
22. Причинно-следственная диаграмма проблемы и ее порядок ее построения.
23. Методы разработки управленческих решений.
24. Метод «Платежной матрицы» для принятия управленческого решения.
25. Метод «Дерева решений».
26. Метод «Ранжирования решений» и его особенности.
27. Среда принятия управленческого решения.
28. Классификация рисков.
29. Основные приемы риск-менеджмента.
30. Шкала полезности при определении риска.
31. Направления обмена информации в иерархических структурах управления.
32. Управленческий цикл.
33. Возможность корректировки управленческого решения на этапе управленческого цикла.
34. Обратная связь в процессе разработки и принятия управленческого решения.
35. Оптимизация процесса разработки и принятия управленческого решения.

### Типовые задания для зачета

1. Определить причинно-следственные связи и выработать управленческое решение по устранению проблемной ситуации.

Кейс. Общество с ограниченной ответственностью фирма «Планада» работает на рынке производства декоративных строительных конструкций в одном из регионов и до недавнего времени практически не испытывала сильной конкуренции: невысокие цены, хорошее качество продукции и практически полное отсутствие аналогичных предприятий обеспечивали экономическую стабильность. Однако полученная недавно из достоверных источников информация свидетельствует о выходе в самое ближайшее время на этот же рынок двух иностранных фирм, выпускающих такие же конструкции, но по новейшим технологиям. Предполагается, что иностранные фирмы выйдут со своей продукцией на рынок уже через два месяца и, что вполне вероятно, начнут жесткую конкурентную борьбу с фирмой «Планада».

Несмотря на то, что фирма «Планада» имеет долгосрочные договорные обязательства с потребителями, руководство фирмы понимает сложность ситуации и необходимость принятия срочных мер. Постепенно накопившиеся проблемы в организации непосредственно производственного процесса, периодически возникающие трудности в обеспечении работоспособности

оборудования, появляющиеся недочеты в организации труда рабочих и ряд других проблем могут в скором времени ощутимо сказаться на экономической стабильности фирмы и ее вытеснении конкурентами с рынка сбыта данной продукции.

1. Определить главную проблему в данной ситуации.
2. Выделить причинно-следственные связи.
3. Показать существуют ли в данном случае вторичная и срочная проблемы.
4. Предложить свои варианты решения проблемы.

3. Для сформулированной цели построить дерево целей (не менее трех уровней); для указанных факторов первого уровня основной проблемы системы установить оценку в баллах, построить диаграммы Парето и Исикавы; для одного из факторов первого уровня предложить план устранения недостатков.

Кейс. Система «Студенческий педагогический отряд». Цель: привлечь не менее 40 новых участников в течение учебного года. Основная проблема: низкая эффективность привлечения, подготовки и удержания квалифицированных участников отряда. Факторы первого уровня: недостаточная информированность студентов; низкий уровень материальной мотивации; слабая система подготовки; высокая нагрузка и совмещение с учебой; организационные проблемы (низкий уровень координации между отрядами, вузами и работодателями); ограниченные карьерные перспективы.

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	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.	1. Особенностью современных условий формирования решения является... а. ослабление влияния внешней среды организации; б. усиление динамизма окружающей среды при уменьшении времени на подготовку решения; в. снижение цены возможных отрицательных последствий от решений; г. усложнение процесс обработки информации при подготовке решений.
	2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер	2. Принятое управленческое решение непосредственно влияет на... а. персонал организации; б. организацию в целом; в. экономику государства;

	(или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	г. политику государства.																																																													
<p>Задание закрытого типа на установление соответствия</p>	<p>1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитайте строки и столбцы: столбец – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; строка – утверждения, свойства объектов и т.д.</p> <p>3. Сопоставить элементы столбца и строки, сформировать пары элементов.</p> <p>4. Проставить знак «+» или «-»</p>	<p>1. Определите, какие процессорные технологии включают в себя целевые технологии разработки управленческого решения:</p> <table border="1" data-bbox="727 443 1433 1361"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Процессорные технологии</th> <th colspan="3">Целевые технологии</th> </tr> <tr> <th>инициативно-целевая</th> <th>программно-целевая</th> <th>регламентная</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Управление по результатам</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Управление на базе потребностей и интересов</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Управление путем постоянных проверок и указаний</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Управление в исключительных случаях</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Управление на базе «искусственного» интеллекта</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Управление на базе активизации деятельности персонала</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Изучите основные процессорные технологии разработки управленческого решения и заполните таблицу.</p> <table border="1" data-bbox="687 1451 1433 2065"> <thead> <tr> <th>Технология</th> <th>Сущность</th> <th>Структура управления</th> <th>Роль руководителя</th> <th>Условия реализации</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Управление по результатам</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Управление на базе потребностей и интересов</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Управление путем постоянных проверок и указаний</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Управление в исключительных случаях</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Управление на базе</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Процессорные технологии	Целевые технологии			инициативно-целевая	программно-целевая	регламентная	Управление по результатам				Управление на базе потребностей и интересов				Управление путем постоянных проверок и указаний				Управление в исключительных случаях				Управление на базе «искусственного» интеллекта				Управление на базе активизации деятельности персонала				Технология	Сущность	Структура управления	Роль руководителя	Условия реализации	Управление по результатам					Управление на базе потребностей и интересов					Управление путем постоянных проверок и указаний					Управление в исключительных случаях					Управление на базе				
Процессорные технологии	Целевые технологии																																																														
	инициативно-целевая	программно-целевая	регламентная																																																												
Управление по результатам																																																															
Управление на базе потребностей и интересов																																																															
Управление путем постоянных проверок и указаний																																																															
Управление в исключительных случаях																																																															
Управление на базе «искусственного» интеллекта																																																															
Управление на базе активизации деятельности персонала																																																															
Технология	Сущность	Структура управления	Роль руководителя	Условия реализации																																																											
Управление по результатам																																																															
Управление на базе потребностей и интересов																																																															
Управление путем постоянных проверок и указаний																																																															
Управление в исключительных случаях																																																															
Управление на базе																																																															

		«искусственного» интеллекта				
		Управление на базе активизации деятельности персонала				
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 ответа (например, 1 4 или А Г).</p>	<p>1. Что является главным инструментом аналитика, участвующего в процессе принятия управленческого решения:</p> <p>а. методы принятия решений</p> <p>б. методы психологического воздействия</p> <p>в. методы убеждения</p> <p>г. методы анализа</p> <p>2. Организационные свойства управленческого решения — это:</p> <p>а. плановость;</p> <p>б. последовательность;</p> <p>в. целенаправленность;</p> <p>г. правомерность.</p>				
Задание закрытого типа на установление последовательно сти	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательно сть элементов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательно сть из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать</p>	<p>Установите правильную последовательность стадий моделирования решений:</p> <p>а. построение математической модели;</p> <p>б. формирование дела моделирования;</p> <p>с. определение состава факторов, влияющих на ситуацию;</p> <p>д. определение степени влияния факторов на ситуацию;</p> <p>е. корректировка, обновление модели;</p> <p>ф. проверка адекватности модели и найденного решения</p> <p>2. Расставьте в правильной последовательности основные этапы построения математических моделей:</p> <p>а) проверка адекватности модели;</p> <p>б) содержательное описание объекта;</p> <p>с) практическое использование модели;</p> <p>д) оптимизация модели;</p> <p>е) корректировка модели;</p> <p>ф) формализация операций.</p>				

	буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).																												
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.	1. Модели теории игр первоначально использовались в ..... сфере. а) военной; б) информационной; в) международной; г) плоской.																											
	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).	2. Как называется свойство системы изменять поведение или структуру с целью сохранения, улучшения или приобретения новых качеств в условиях изменения внешней среды?. а) устойчивость; б) адаптируемость; в) эмерджентность; г) надежность.																											
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.	1. Компания «ПрофИнвест» рассматривает варианты инвестирования. Оценка проектов произведена по потенциальной прибыльности и потенциальным убыткам, а также расчете вероятности благоприятного рынка. Сводные данные приведены в платежной матрице:																											
	2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Варианты инвестирования</th> <th>Потенциальная прибыль (благоприятный рынок), тыс. р.</th> <th>Потенциальные убытки (неблагоприятный рынок), тыс. р.</th> <th>Вероятность благоприятного рынка, %</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Проект А</td> <td>500</td> <td>-150</td> <td>40</td> </tr> <tr> <td>Проект В</td> <td>400</td> <td>-200</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Проект С</td> <td>600</td> <td>50</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Проект D</td> <td>550</td> <td>-50</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>Проект E</td> <td>400</td> <td>0</td> <td>55</td> </tr> <tr> <td>Проект F</td> <td>200</td> <td>-20</td> <td>40</td> </tr> </tbody> </table>	Варианты инвестирования	Потенциальная прибыль (благоприятный рынок), тыс. р.	Потенциальные убытки (неблагоприятный рынок), тыс. р.	Вероятность благоприятного рынка, %	Проект А	500	-150	40	Проект В	400	-200	30	Проект С	600	50	10	Проект D	550	-50	60	Проект E	400	0	55	Проект F	200	-20
Варианты инвестирования	Потенциальная прибыль (благоприятный рынок), тыс. р.	Потенциальные убытки (неблагоприятный рынок), тыс. р.	Вероятность благоприятного рынка, %																										
Проект А	500	-150	40																										
Проект В	400	-200	30																										
Проект С	600	50	10																										
Проект D	550	-50	60																										
Проект E	400	0	55																										
Проект F	200	-20	40																										

	задачи, записать решение и ответ	Отказ от инвестирования	0	0	–
		<p><i>Задание</i></p> <p>1. Выберите предпочтительный вариант инвестирования в соответствии с критериями <math>Maximax</math>, <math>Maximin</math>, равновесным методом и EMV-критерием.</p> <p>2. Сравните результаты оценки по разным критериям, обоснуйте распределение вариантов инвестирования по критериям.</p> <p>2. Рассматриваются варианты открытия большой или маленькой мастерских при автомобильном магазине. Открытие большой мастерской принесет прибыль в 60 тыс. руб., а маленькой – 30 тыс. руб. При неблагоприятных условиях функционирования магазин потеряет 65 тыс. руб., если будет открыта большая мастерская, и 30 тыс. руб., если откроется маленькая. Не имея дополнительной информации о состоянии дел на автомобильном рынке, директор оценивает вероятность благоприятного рынка как 0,6. Консультационная фирма готова предоставлять за 13 тыс. руб. дополнительную информацию о том, будут ли на рынке благоприятные условия для открытия мастерской. Администрация магазина считает, что эта информация гарантирует благоприятный рынок с вероятностью 0,5. Положительный результат обследования гарантирует благоприятный рынок с вероятностью 0,8. При отрицательном прогнозе рынок может оказаться благоприятным с вероятностью 0,3. Постройте дерево решений и определите:</p> <p>1. Следует ли консультационной фирме заказать дополнительную информацию, уточняющую конъюнктуру рынка?</p> <p>2. Какую мастерскую следует открыть: большую или маленькую?</p> <p>3. Какова ожидаемая денежная оценка наилучшего решения?</p> <p>4. Какова ожидаемая ценность дополнительной информации?.</p>			

### 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,</i>	40

<i>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>	
<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 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>	0-19

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

Для решения задач открытого типа (кейсов, ПКЗ, ПИЗ), тестовых заданий студенту разрешается использование калькулятора; программ для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных. Для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях студенту можно использовать любой соответствующий онлайн-инструмент.

## 7. Методические материалы по освоению дисциплины

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 приобретается 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.

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основной этап – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

В качестве самостоятельной работы студентами выполняется семестровая работа по применению системного подхода и методов системного анализа к выбранной системе по всем темам. Рекомендуется выбрать организационно-техническую систему. Перед выполнением задания по теме 1 выбранную систему необходимо согласовать с преподавателем. При выполнении заданий по темам могут использоваться представленные студентом материалы по предыдущим темам. Выполненная семестровая работа представляется студентом на открытой защите на промежуточной аттестации.

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

### **8.1. Основная литература**

1. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 201 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21649-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581866>

2. Филинов, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для среднего профессионального образования / Н. Б. Филинов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 264 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17954-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568777>.

3. Строева Е. В., Лаврова Е. В. Разработка и принятие управленческих решений : учебное пособие. — Москва : Издательство НИЦ ИНФРА-М, 2025. — 128 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-16-005222-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: [https://infra-m.ru/catalog/upravlenie\\_menedzhment/razrabotka\\_upravlencheskikh\\_resheniy\\_2/?ysclid=mhc6ekpzeob](https://infra-m.ru/catalog/upravlenie_menedzhment/razrabotka_upravlencheskikh_resheniy_2/?ysclid=mhc6ekpzeob).

### **8.2. Дополнительная литература**

1. Захарова, Ю. В. Разработка управленческих решений : учебно-методическое пособие / Ю. В. Захарова, Л. А. Мосина, М. В. Чухманова. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2019. — 99 с. — Текст :

электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/144870>.

2. Филинов-Чернышев Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – 337 с. – (Сер. "Высшее образование"). – ISBN 9785534179736. — URL: <https://publications.hse.ru/books/1045320360?ysclid=mhc6lwj9f1497907338>.

### 8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

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>