

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ**  
**ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНЖЕНЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»**

**УТВЕРЖДАЮ**  
Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_ Василенко В.Н.  
(подпись) (ф.И.О.)

«25» мая 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
**ДИСЦИПЛИНЫ**

**РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**  
(наименование в соответствии с РУП)

Направление подготовки (специальность)

38.04.02 Менеджмент

(шифр и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность (профиль)

Системный менеджмент

(наименование профиля/специализации)

Квалификация выпускника

магистр

---

Воронеж

## 1. Цели и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины (модуля) «Разработка и принятие управленческих решений» является формирование компетенций обучающегося в области профессиональной деятельности и сфере профессиональной деятельности:

*08 Финансы и экономика (в сфере внутреннего и внешнего финансового контроля и аудита, финансового консультирования, управления рисками, организации закупок);*

В рамках освоения программы магистратуры выпускники могут готовиться к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: *информационно-аналитический; организационно-управленческий; финансовый; научно-исследовательский.*

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (уровень образования - магистратура).

## 2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПКв-1	Способен планировать, координировать и обеспечивать интегрированную комплексную деятельность по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации	ИД1 <sub>ПКв-1</sub> - Использует принципы, определяет цели и механизмы функционирования, планирования, координирования и обеспечения интегрированной комплексной деятельности по управлению рисками организации в соответствии со стратегическими целями организации
2	ПКв-4	Способен участвовать в разработке и реализации научно – исследовательских проектов и инновационных бизнес – процессов на уровне организации	ИД1 <sub>ПКв-4</sub> – Осуществляет анализ и координирование работ по использованию новых методов планирования и прогнозирования в рамках разработки и реализации стратегических решений на уровне проектной деятельности организации

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД1 <sub>ПКв-1</sub> - Использует принципы, определяет цели и механизмы функционирования, планирования, координирования и обеспечения интегрированной комплексной деятельности по управлению рисками организации в соответствии со стратегическими целями организации	Знает: принципы целеполагания, основы организационного планирования и прогнозирования
	Умеет: выработать рекомендации по принятию решений в рамках подразделения
	Имеет навыки: определения целей и задач подразделения в соответствии со стратегическими целями организации, корпоративными нормативными документами по управлению рисками и требованиями вышестоящего руководства
ИД1 <sub>ПКв-4</sub> – Осуществляет анализ и координирование работ по использованию новых методов планирования и прогнозирования в рамках разработки и реализации стратегических решений на уровне проектной деятельности организации	Знает: основные этапы разработки управленческих решений и основы координирования работ по использованию количественных и качественных методов для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами в рамках проектной деятельности организации
	Умеет: применять научные подходы к разработке альтернативных управленческих решений и составлению их технико-экономического обоснования в условиях неопределенности и риска
	Имеет навыки: принятия и реализации управленческих решений на уровне проектной деятельности в соответствии со стратегическими целями организации с использованием методов планирования и прогнозирования их последствий

### 3. Место дисциплины (модуля) в структуре ООП ВО/СПО

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений - дисциплины по выбору Блока 1 ООП. Дисциплина является обязательной к изучению.

Изучение дисциплины «Разработка и принятие управленческих решений» основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися дисциплин бакалавриата.

Дисциплина «Разработка и принятие управленческих решений» является предшествующей для изучения последующих дисциплин, практик:

Анализ эффективности управленческой деятельности;

Менеджмент конкурентоспособности;

Стратегическое управление;

Корпоративные системы риск-менеджмента;

Учебная практика, ознакомительная практика;

Учебная практика, научно-исследовательская работа;

Производственная практика, практика по профилю профессиональной деятельности;

Производственная практика, технологическая (проектно-технологическая) практика;

Производственная практика, научно-исследовательская работа;

Производственная практика, преддипломная практика.

### 4. Объем дисциплины ( модуля ) и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 3 зачетные единицы.

Виды учебной работы	Всего академических часов, ак. ч	Распределение трудоемкости по семестрам, ак. ч
		1 семестр
<b>Общая трудоемкость дисциплины (модуля)</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
<b>Контактная работа</b> в т. ч. аудиторные занятия:	<b>34,95</b>	<b>34,95</b>
Лекции	17	17
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия	17	17
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	17	17
Консультации текущие	0,85	0,85
<b>Вид аттестации: зачет</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>73,05</b>	<b>73,05</b>
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	5,1	5,1
Подготовка к практическим занятиям	45	45
РПР	10	10
Кейс- задания	6	6
Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка устных докладов по заданным темам)	6,95	6,95

**5 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

#### 5.1 Содержание разделов дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (указываются темы и дидактические единицы)	Трудоемкость раздела, ак.ч
1	Научные подходы в принятии управленческих решений	Управленческие решения в системе менеджмента. Современные проблемы развития теории принятия решений. Сущность и основные характеристики управленческих решений. Применение научных подходов к разработке управленческих решений. Принципы системного	8,6

		анализа, как метода познания. Системный анализ в исследованиях систем управления, его структура. Методы и этапы системного анализа, вопросы его детализации.	
2	Технология разработки, принятия и реализации управленческих решений	Подходы к принятию управленческих решений. Основные этапы процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений. Этапы рационального решения проблем. Информационное обеспечение процесса разработки решения. Методы оптимизации решений. Требования к оформлению решений. Система учета, контроля и мотивации реализации управленческих решений.	11,6
3	Целевая ориентация управленческих решений	Понятие и принципы целеполагания. Взаимосвязь целей и решений. Типология целей и задач субъектов экономической деятельности, в том числе отдельных подразделений. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. Требования к целям управления. Подходы к формированию критериев. Особенности целевой ориентации управленческих решений в соответствии со стратегическими целями организации. Технология построения дерева целей. Анализ альтернатив управленческих решений.	11,6
4	Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Условия неопределенности и риска в рамках разработки и реализации проектных решений. Требования корпоративных нормативных документов по управлению рисками. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.	15,6
5	Анализ управленческих решений	Научные подходы и принципы, применяемые к анализу управленческих решений. Основы использования количественных и качественных методов для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами. Методы, используемые при проведении анализа управленческих решений. Экономико-математические методы анализа.	31,2
6	Прогнозирование последствий принятия управленческих решений	Основы организационного планирования и прогнозирования. Цели и задачи прогнозирования управленческих решений. Основные принципы научно-технического прогнозирования. Характеристика методов прогнозирования управленческих решений. Научные подходы к разработке управленческих решений и составлению технико-экономического обоснования с использованием методов прогнозирования последствий принятия управленческих решений.	8,6
7	Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики и сферах деятельности предприятия	Сущность и содержание процесса принятия управленческих решений в области промышленного производства, сфере оказания услуг, науки и наукоемкого производства. Принятие решений в финансовой деятельности предприятия, маркетинге, управлении персоналом, управлении производственной деятельностью, стратегическом управлении, инновационной деятельности, управлении качеством.	19,85
		<i>Консультации текущие</i>	0,85
		<i>Зачет</i>	0,1

## 5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, ак. ч	Практические занятия, ак. ч	СРО, ак. ч.
1	Научные подходы в принятии управленческих решений	2	2	8,6
2	Технология разработки, при-	2	2	11,6

	нятия и реализации управленческих решений			
3	Целевая ориентация управленческих решений	2	2	11,6
4	Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	2	3	15,6
5	Анализ управленческих решений	4	3	31,2
6	Прогнозирование последствий принятия управленческих решений	2	2	8,6
7	Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики и сферах деятельности предприятия	3	3	19,85
	<i>Консультации текущие</i>		0,85	
	<i>Зачет</i>		0,1	

### 5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, ак. ч
1	Научные подходы в принятии управленческих решений	Управленческие решения в системе менеджмента. Современные проблемы развития теории принятия решений. Сущность и основные характеристики управленческих решений. Применение научных подходов к разработке управленческих решений. Принципы системного анализа, как метода познания. Системный анализ в исследованиях систем управления, его структура. Методы и этапы системного анализа, вопросы его детализации.	2
2	Технология разработки, принятия и реализации управленческих решений	Подходы к принятию управленческих решений. Основные этапы процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений. Этапы рационального решения проблем. Информационное обеспечение процесса разработки решения. Методы оптимизации решений. Требования к оформлению решений. Система учета, контроля и мотивации реализации управленческих решений.	2
3	Целевая ориентация управленческих решений	Понятие и принципы целеполагания. Взаимосвязь целей и решений. Типология целей и задач субъектов экономической деятельности, в том числе отдельных подразделений. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. Требования к целям управления. Подходы к формированию критериев. Особенности целевой ориентации управленческих решений в соответствии со стратегическими целями организации. Технология построения дерева целей. Анализ альтернатив управленческих решений.	2
4	Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Условия неопределенности и риска в рамках разработки и реализации проектных решений. Требования корпоративных нормативных документов по управлению рисками. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.	2
5	Анализ управленческих решений	Научные подходы и принципы, применяемые к анализу управленческих решений. Основы использования количественных и качественных методов для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами. Методы, используемые при проведении анализа управленческих решений. Экономико-	4

		математические методы анализа.	
6	Прогнозирование последствий принятия управленческих решений	Основы организационного планирования и прогнозирования. Цели и задачи прогнозирования управленческих решений. Основные принципы научно-технического прогнозирования. Характеристика методов прогнозирования управленческих решений. Научные подходы к разработке управленческих решений и составлению технико-экономического обоснования с использованием методов прогнозирования последствий принятия управленческих решений.	2
7	Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики и сферах деятельности предприятия	Сущность и содержание процесса принятия управленческих решений в области промышленного производства, сфере оказания услуг, науки и наукоемкого производства. Принятие решений в финансовой деятельности предприятия, маркетинге, управлении персоналом, управлении производственной деятельностью, стратегическом управлении, инновационной деятельности, управлении качеством.	3

### 5.2.2 Практические занятия (семинары)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость, ак. ч.
1	Научные подходы в принятии управленческих решений	Изучение основных характеристик управленческих решений, практическое применение к их разработке научных подходов. Разработка управленческих решений на основе применения методов системного анализа: «Мозговой атаки», «Дерева целей», «Дельфи», морфологического метода и экспертных оценок.	2
2	Технология разработки, принятия и реализации управленческих решений	Построение алгоритма процесса принятия решения. Оформление информационной таблицы реализации решений; разработка системы контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения). Построение мотивационного профиля.	2
3	Целевая ориентация управленческих решений	Изучение особенностей и взаимосвязи стратегических и тактических решений. Ранжирование управленческих решений в зависимости от целей их реализации.	2
4	Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Изучение методов принятия решения в условиях риска (матрица результативности; «дерево» решений).	3
5	Анализ управленческих решений	Изучение методов, используемых при проведении анализа управленческих решений: метод сравнения, индексный, балансовый, цепных подстановок, элиминирования, графический функционально-стоимостный анализ. Проведение анализа с помощью экономико-математических методов.	3
6	Прогнозирование последствий принятия управленческих решений	Составление планов реализации управленческих решений; построение сетевой матрицы и матрицы распределения ответственности.	2
7	Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики и сферах деятельности предприятия	Выполнение ситуационных заданий по принятию управленческих решений в различных областях экономики и сферах деятельности предприятия.	3

### 5.2.3 Лабораторный практикум – не предусмотрен

#### 5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, ак.ч
1	Научные подходы в принятии управленческих решений	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	0,6
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	3,0
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка устных докладов по заданным темам)	1,0
2	Технология разработки, принятия и реализации управленческих решений	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	0,6
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	6,0
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка устных докладов по заданным темам)	1,0
3	Целевая ориентация управленческих решений	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	0,6
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	6,0
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка устных докладов по заданным темам)	1,0
4	Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	0,6
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	9,0
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка устных докладов по заданным темам)	1,0
5	Анализ управленческих решений	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,2
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	12,0
		РПР	10,0
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка устных докладов по заданным темам)	1,0
6	Прогнозирование последствий принятия управленческих решений	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	0,6
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	3,0
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка устных докладов по заданным темам)	1,0
7	Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики и сферах деятельности предприятия	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	0,9
		Подготовка к практическим/лабораторным занятиям	6,0
		Кейс-задания	6,0
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка устных докладов по заданным темам)	0,95

#### 6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Для освоения дисциплины обучающийся может использовать:

##### 6.1 Основная литература

Люханова, С. В. Принятие управленческих решений : учебное пособие : [16+] / С. В. Люханова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 144 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612640>

Гейман, О. Б. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О. Б. Гейман. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021. — 81 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/176505>

Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 495 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213>

## **6.2 Дополнительная литература**

Звягинцева, О. С. Разработка управленческих решений : учебное пособие : [16+] / О. С. Звягинцева, О. Н. Бабкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 216 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614095>

Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие : [16+] / Т. Л. Самков ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. – 123 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575281>

Киселев, А. А. Принятие управленческих решений: учебник для магистратуры : [16+] / А. А. Киселев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 182 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562648>

Чернобай, Н. Б. Технологии принятия управленческих решений : учебное пособие : [16+] / Н. Б. Чернобай ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Секвойя, 2019. – 86 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614459>

Петренко, Е. С. Современные практики принятия управленческих решений: лидерство и саморазвитие=Modern management decisionmaking practices: leadership and self-development : учебное пособие : [16+] / Е. С. Петренко, Л. В. Шабалтина, А. В. Варламов. – Москва : Креативная экономика, 2019. – 102 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599622>

Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие / И. Ф. Чепурова, А. В. Гладышева, Е. В. Зобова [и др.]. — Тамбов : ТГУ им. Г.Р.Державина, 2019. — 152 с. — ISBN 978-5-00078-317-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/156858>

Шамалова, Е. В. Основы методологии принятия управленческих решений в организации : учебное пособие : [16+] / Е. В. Шамалова, М. И. Глухова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 96 с. : табл., схем., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493967>

Козырев, М. С. Методы принятия управленческих решений : учебник : [16+] / М. С. Козырев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 160 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936>

Барнагян, В. С. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие : [16+] / В. С. Барнагян ; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. – 228 с. : табл., схем., граф., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567189>

## **6.3 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся**

Богомолова, И. П. Разработка и принятие управленческих решений: методические указания и задания для СРО, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», очной и заочной форм обучения / И. П. Богомолова, Н. М. Шатохина, ВГУИТ, Кафедра управления, организации производства и отраслевой экономики. - Воронеж, 2021



#### **6.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации (<https://minobrnauki.gov.ru/>)
2. Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (<http://obrnadzor.gov.ru/>)
3. Федеральный портал «Российское образование» (<http://www.edu.ru>)
4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» (<http://window.edu.ru>)
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов (<http://fcior.edu.ru/>)
6. ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com/>, неограниченный доступ. ООО «Издательство Лань» Лицензионный договор на предоставление права использования программного обеспечения ИКЗ 211366602677636660100100470016311244 № 883 от 20.12.2021 (срок действия с 03.03.2022 по 02.03.2023).
7. ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com/>, неограниченный доступ. ООО «ЭБС ЛАНЬ» Договор № 882 ИКЗ 211366602677636660100100480016311244 от 26.02.2021 (срок действия с 03.03.2022 по 02.03.2023).
8. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <https://biblioclub.ru/>, для 7000 пользователей. Базовая коллекция. ООО «Некс Медиа» Контракт об оказании информационных услуг № 102 ИКЗ 211366602677636660100100140000000244 от 21.02.2022 (срок действия с 01.03.2022 по 31.08.2022).
9. «Образовательная платформа ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/> ООО Электронное издательство ЮРАЙТ. Договор на оказание услуг по предоставлению доступа к образовательной платформе № 707 от 09.11.2021 (срок действия с 03.12.2021 по 02.12.2022)
10. БД «ПОЛПРЕД Справочники» <http://www.polpred.com>, неограниченный доступ, ООО «ПОЛПРЕД Справочники» Соглашение № 128 от 12.04.2017 (скан-копия), (срок действия с 12.04.2017 до 15.10.2022)
11. Сетевая локальная БД Справочная Правовая Система Консультант Плюс для 50 пользователей, ООО «Консультант-Эксперт» Договор № 200016222100052 от 19.11.2021 (срок действия с 01.01.2022 по 31.01.2023)
12. Научная электронная библиотека <http://elibrary.ru/> ООО Научная электронная библиотека. Лицензионное соглашение № 681/633 от 04.09.2013, неограниченный доступ
13. Сводный каталог библиотек г. Воронеж [https://lib.vsu.ru/zgate?lnit+lib\\_svcatalog.xml,simple\\_sv.xsl+rus](https://lib.vsu.ru/zgate?lnit+lib_svcatalog.xml,simple_sv.xsl+rus), ФГБОУ ВО «ВГУ» Договор о безвозмездной передаче научно-технической продукции № 271 от 04.06.2018, неограниченный доступ (срок действия с 04.06.2018 по 03.06.2023)
14. ИС ЭКБСОН <http://www.vlibrary.ru/> ФГБУ «Государственная публичная научно-техническая библиотека России. Соглашение о сотрудничестве в области развития Информационной системы доступа к электронным каталогам библиотек сферы образования и науки в рамках единого интернет-ресурса № 478 от 31.08.2020 г., неограниченный доступ (срок действия с 31.08.2020 по 31.08.2022).

#### **6.5 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

- Microsoft Windows 7 (Microsoft Open License Microsoft Windows Professional 7 Russian Upgrade Academic OPEN 1 License No Level#47881748 от 24.12.2010 г. <http://eopen.microsoft.com> ),
- Альт Образование 8.2 + Liber Office 6.2 (Лицензия № AAA.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно»),
- Adobe Reader XI ((бесплатное ПО) <https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html>),
- Microsoft Office Professional Plus 2010 (Microsoft Open License Microsoft Office Professional Plus 2010 Russian Academic OPEN 1 License No Level #48516271 от 17.05.2011 г. <http://eopen.microsoft.com>),
- Автоматизированная интегрированная библиотечная система «МегаПро» (Номер лицензии: 104-2015 Дата: 28.04.2015 Договор №2140 от 08.04.2015 г. Уровень лицензии «Стандарт»)

## 7 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

<p>Учебная аудитория для проведения учебных занятий (2 ауд.) Комплект мебели для учебного процесса. Проектор Epson EB-W9 2500 <b>Переносное оборудование</b>, экран, ноутбук Lenovo, акустическая система BEHRINGER B208D; Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации</p>	<p>394036, Воронежская область, г. Воронеж, Центральный район, проспект Революции, 19  № 28, 2 этаж (Административный корпус)</p>
<p>Учебная аудитория для проведения учебных занятий (ауд. 248) Комплект мебели для учебного процесса. Мультимедийное оборудование: Компьютер ASUS; Коммутатор D-Link DES-1008D; Принтер HP LaserJet 1018; Интерактивная доска Activboard; переносные колонки активные Microlab SOLO.</p>	<p>394036, Воронежская область, г. Воронеж, Центральный район, проспект Революции, 19  № 9, 2 этаж (Административный корпус)</p>
<p>Учебная аудитория (помещение для самостоятельной работы обучающихся) (ауд. 427 а) Комплект мебели для учебного процесса. Компьютер Intel Core Duo E5300, сетевой коммутатор для подключения к компьютерной сети (Интернет), ноутбук Lenovo, ноутбук Asus D541NAGQ335T, ноутбук Samsung 300Ci5-241OM 2.3, ноутбук HP AMD, ноутбук Acer "17.3" Celeron N 3350/1, 1/2048/500/Intel/HD/WIN10, ноутбук DNS, Ноутбук Acer 15.6.</p>	<p>394036, Воронежская область, г. Воронеж, Центральный район, проспект Революции, 19  № 71, 4 этаж ЛИТЕРА 1Е</p>

## 8 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

**Оценочные материалы** (ОМ) для дисциплины (модуля) включают в себя:

- перечень компетенций с указанием индикаторов достижения компетенций, этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

ОМ представляются отдельным комплектом и **входят в состав рабочей программы дисциплины (модуля)**.

Оценочные материалы формируются в соответствии с П ВГУИТ «Положение об оценочных материалах».

**ПРИЛОЖЕНИЕ**  
к рабочей программе дисциплины

**РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**1. Организационно-методические данные дисциплины для заочной формы обучения**

**1.1 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом**

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 3 зачетных единиц

Виды учебной работы	Всего академических часов, ак. ч	Распределение трудоемкости по семестрам, ак. ч
		3 семестр
<b>Общая трудоемкость дисциплины (модуля)</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
<b>Контактная работа</b> в т. ч. аудиторные занятия:	<b>13,8</b>	<b>13,8</b>
Лекции	6	6
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	-	-
Практические занятия	6	6
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	6	6
Консультации текущие	0,9	0,9
Рецензирование контрольных работ обучающихся-заочников	0,8	0,8
<b>Вид аттестации (зачет)</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>
<b>Самостоятельная работа:</b>	<b>90,3</b>	<b>90,3</b>
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	64,3	64,3
Подготовка к практическим занятиям	12	12
Контрольная работа	10	10
Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка устных докладов по заданным темам)	4	4
<b>Подготовка к зачету (контроль)</b>	<b>3,9</b>	<b>3,9</b>

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине

**РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

## 1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПКв-1	Способен планировать, координировать и обеспечивать интегрированную комплексную деятельность по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации	ИД1 <sub>ПКв-1</sub> - Использует принципы, определяет цели и механизмы функционирования, планирования, координирования и обеспечения интегрированной комплексной деятельности по управлению рисками организации в соответствии со стратегическими целями организации
2	ПКв-4	Способен участвовать в разработке и реализации научно – исследовательских проектов и инновационных бизнес – процессов на уровне организации	ИД1 <sub>ПКв-4</sub> – Осуществляет анализ и координирование работ по использованию новых методов планирования и прогнозирования в рамках разработки и реализации стратегических решений на уровне проектной деятельности организации

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД1 <sub>ПКв-1</sub> - Использует принципы, определяет цели и механизмы функционирования, планирования, координирования и обеспечения интегрированной комплексной деятельности по управлению рисками организации в соответствии со стратегическими целями организации	Знает: принципы целеполагания, основы организационного планирования и прогнозирования
	Умеет: выработать рекомендации по принятию решений в рамках подразделения
	Владеет: определения целей и задач подразделения в соответствии со стратегическими целями организации, корпоративными нормативными документами по управлению рисками и требованиями вышестоящего руководства
ИД1 <sub>ПКв-4</sub> – Осуществляет анализ и координирование работ по использованию новых методов планирования и прогнозирования в рамках разработки и реализации стратегических решений на уровне проектной деятельности организации	Знает: основные этапы разработки управленческих решений и основы координирования работ по использованию количественных и качественных методов для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами в рамках проектной деятельности организации
	Умеет: применять научные подходы к разработке альтернативных управленческих решений и составлению их технико-экономического обоснования в условиях неопределенности и риска
	Владеет: принятия и реализации управленческих решений на уровне проектной деятельности в соответствии со стратегическими целями организации с использованием методов планирования и прогнозирования их последствий

## 2 Паспорт оценочных материалов по дисциплине/практике

№ п/п	Разделы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные средства		Технология/процедура оценивания (способ контроля)
			наименование	№№ заданий	
1	Научные подходы в принятии управленческих решений	ПКв-1 (ИД1 <sub>ПКв-1</sub> )	Собеседование (вопросы к зачету)	1-113	Отметка в системе «зачтено – не зачтено»
2	Технология разработки, принятия и реализации управленческих решений	ПКв-4 (ИД1 <sub>ПКв-4</sub> )	Тест		Процентная шкала
3	Целевая ориентация управленческих решений		Практические задачи и задания		Уровневая шкала
4	Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска		Кейс-задания (ситуационные задания)		Уровневая шкала
5	Анализ управленческих решений		РПР		Уровневая шкала
6	Прогнозирование последствий принятия управленческих решений				
7	Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики и сферах деятельности предприятия				

### 3 Оценочные материалы для промежуточной аттестации.

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Аттестация обучающегося по дисциплине/практике проводится в форме тестирования и предусматривает возможность последующего собеседования (зачета).

#### 3.1. Банк заданий

**3.1.1 Шифр и наименование компетенции \_ ПКв-1** - Способен планировать, координировать и обеспечивать интегрированную комплексную деятельность по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации (ИД1<sub>ПКв-1</sub> - Использует принципы, определяет цели и механизмы функционирования, планирования, координирования и обеспечения интегрированной комплексной деятельности по управлению рисками организации в соответствии со стратегическими целями организации)

№ задания	Тестовое задание с выбором одного правильного ответа
1	<p>Назначение _____ - дать руководителям и потенциальным партнерам необходимые данные о целесообразности участия в проекте и предусмотреть меры по защите от возможных финансовых потерь</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>анализа риска</b></li> <li>2. анализа рынка</li> <li>3. анализа конкурентов</li> <li>4. анализа персонала</li> </ol>
2	<p>Риск при разработке управленческого решения — это деятельность по преодолению неопределенности в условиях выбора альтернатив при условии наличия возможности _____ и качественной оценки вероятности достижения поставленных целей.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>количественной</b></li> <li>2. стоимостной</li> <li>3. индексной</li> <li>4. комплексной</li> </ol>
3	<p>_____ риска — привлечение к процессу осуществления решения нескольких участников, каждый из которых принимает на себя определенную долю риска.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Устранение</li> <li>2. <b>Распределение</b></li> <li>3. Пролонгирование</li> <li>4. Адаптация</li> </ol>
4	<p>В процессе принятия решений возникают различные виды неопределенности в зависимости от причин ее появления. В том числе информационная неопределенность, вызванная недостатком _____ или ее неточностью по техническим, социальным и другим причинам.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>информации</b></li> <li>2. персонала</li> <li>3. финансов</li> <li>4. ресурсов</li> </ol>
5	<p>Инструменты статистического метода оценки рисков - это:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. инструкция менеджера</li> <li>2. <b>сбор, анализ информации о потерях в аналогичных ситуациях</b></li> <li>3. использование мнений специалистов</li> <li>4. экстраполяция</li> </ol>
6	<p>Детерминированные решения – это решения, принятые в условиях:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. риска</li> <li>2. стабилизации производства</li> <li>3. <b>определенности</b></li> <li>4. конкуренции</li> </ol>
7	<p>Определите характер соотношения риска и неопределенности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. риск может быть причиной неопределенности</li> <li>2. <b>неопределенность может быть причиной риска</b></li> <li>3. между этими явлениями нет связи</li> <li>4. риск и неопределенность – идентичные понятия</li> </ol>
8	<p>Признак чистых рисков - это:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. вероятность ухудшения рыночной конъюнктуры</li> <li>2. <b>вероятность возникновения отрицательного или нулевого результата</b></li> <li>3. вероятность роста цен на готовую продукцию</li> <li>4. вероятность расширения рыночного пространства организации</li> </ol>

9	<p>Инструменты расчетно-аналитического метода оценки риска:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. построение динамических рядов уровней потерь от рисков</li> <li><b>2. построение математических моделей</b></li> <li>3. оценка экспертов</li> <li>4. ориентация на прошлый опыт</li> </ol>
10	<p>Инструменты экспертного метода оценки рисков:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. анализ мнений опытных менеджеров</b></li> <li>2. интуиция</li> <li>3. ориентация на прошлый опыт</li> <li>4. анализ статистической информации</li> </ol>
11	<p>Воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонения от заданных параметров, представляет собой в риск-менеджменте:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. стимулирование</li> <li><b>2. регулирование</b></li> <li>3. контроль</li> <li>4. устранение</li> </ol>
12	<p>Демографическая среда – это ...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. население с определенными характеристиками: численностью, структурой, плотностью расселения и т.п.</b></li> <li>2. юридические лица с определенными характеристиками: численностью, структурой</li> <li>3. совокупность потребителей готовой продукции предприятия</li> <li>4. совокупность поставщиков исходных материалов</li> </ol>
13	<p>Внешняя среда фирмы имеет ...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. два кольца окружения: ближнее и дальнее</b></li> <li>2. три кольца окружения: ближнее, среднее и дальнее</li> <li>3. четыре кольца окружения: ближнее, среднее, дальнее и политическое</li> <li>4. одно кольцо окружения</li> </ol>
14	<p>В задачах обоснования решений в условиях неопределенности каждой фиксированной стратегии ставится в соответствие ...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. множество возможных значений результатов</b></li> <li>2. вполне определенный результат</li> <li>3. множество неопределенных результатов</li> <li>4. не вполне определенный результат</li> </ol>
15	<p>В случае стохастической неопределенности у ЛПР имеется полная информация о степени возможности тех или иных результатов для каждой стратегии в виде ...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. вероятностного распределения на множестве результатов</b></li> <li>2. среднего результата</li> <li>3. его субъективных представлений на множестве результатов</li> <li>4. нечеткого распределения на множестве результатов</li> </ol>
16	<p>Ситуация обоснования решения в условиях риска порождает дополнительную психологическую напряженность, обусловленную подверженностью ЛПР возможным потерям или убыткам в рассматриваемой ситуации при стремлении получить ...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. наиболее благоприятные результаты для данной стратегии</b></li> <li>2. наименее благоприятные результаты для данной стратегии</li> <li>3. чуть больше, чем средние результаты для данной стратегии</li> <li>4. удовлетворительную оценку</li> </ol>
17	<p>При обосновании решений учитываются следующие основные компоненты риска:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. благоприятные (предпочтительные) исходы</li> <li>2. неблагоприятные исходы</li> <li>3. подверженность ЛПР потерям и выигрышам</li> <li>4. все ответы верны</li> </ol>
18	<p>Индивидуальный риск обусловлен исключительно ...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. самим субъектом, принимающим решения и проводящим операцию</b></li> <li>2. группой людей, принимающих решения и проводящих операцию</li> <li>3. действиями заместителей и помощников руководителя</li> </ol>



	4. действиями конкурентов
19	<p>К ситуационной составляющей риска относится все, что непосредственно ...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. не зависит от рискующего индивида</b></li> <li>зависит от рискующего индивида</li> <li>не зависит курса доллара</li> <li>не зависит от погодных условий</li> </ol>
20	<p>Принцип равновесия означает, что рациональным поведением субъектов операции следует считать такое, при котором каждый из них стремится к ситуации, обеспечивающей ему ...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. наибольший гарантированный результат</b></li> <li>наименьший гарантированный результат</li> <li>наибольший негарантированный результат</li> <li>наименьший негарантированный результат</li> </ol>
21	<p>Критерий Вальда представляется следующим выражением:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. <math>a^*: \max_{a \in A} y(a) = \max_{a \in A} \min_{s \in S} y(a, s)</math></b></li> <li><b>2. <math>a^*: \min z(a) = \min_{a \in A} \{ \max_{s \in S} \{ \max_{a \in A} y(a, s) - y(a, s) \} \}</math></b></li> <li><b>3. <math>a^*: \max_{a \in A} \{ \gamma \min_{s \in S} y(a, s) + (1 - \gamma) \max_{s \in S} y(a, s) \}</math></b></li> <li><b>4. <math>a^*: \max_{a \in A} M[y(a, s)] = \max_{a \in A} \frac{1}{n} \sum_{s \in S} y(a, s)</math></b></li> </ol> <p><b>Ответ 1</b></p>
22	<p>Критерий Сэвиджа представляется следующим выражением:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. <math>a^*: \min z(a) = \min_{a \in A} \{ \max_{s \in S} \{ \max_{a \in A} y(a, s) - y(a, s) \} \}</math></b></li> <li><b>2. <math>a^*: \max y(a) = \max_{a \in A} \min_{s \in S} y(a, s)</math></b></li> <li><b>3. <math>a^*: \max_{a \in A} \{ \gamma \min_{s \in S} y(a, s) + (1 - \gamma) \max_{s \in S} y(a, s) \}</math></b></li> <li><b>4. <math>a^*: \max_{a \in A} M[y(a, s)] = \max_{a \in A} \frac{1}{n} \sum_{s \in S} y(a, s)</math></b></li> </ol> <p><b>Ответ 1</b></p>
23	<p>Эффективность решения – это степень соответствия ...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. полезного эффекта желаемому уровню полезности</b></li> <li>ущерба желаемому уровню полезности</li> <li>неожиданного эффекта желаемому уровню полезности</li> <li>полезного эффекта полученному уровню затрат</li> </ol>
24	<p>Где формируется качество решения?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>на стадии реализации</li> <li><b>2. на стадии разработки</b></li> <li>на всех стадиях</li> <li>на стадии утверждения</li> </ol>
25	<p>Критерий эффективности решения - это:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>состав источников финансовых ресурсов</li> <li><b>2. степень достижения цели</b></li> <li>количество участников разработки решения</li> <li>механизм организации выполнения решения</li> </ol>
	<p>Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)</p>
26	<p>Критерии выбора альтернатив рискованного решения – это (укажите 3 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>сроки реализации решения</li> <li><b>2. вероятность возникновения потерь</b></li> </ol>

	<p><b>3. вероятность возникновения дополнительных доходов (экономии)</b>  <b>4. размеры возможных потерь и дополнит доходов</b></p>
27	<p>Параметры количественной характеристики риска – это (укажите 3 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. размер возможных дополнительных доходов</b></li> <li><b>2. размер возможных убытков</b></li> <li>3. изменение рыночных цен</li> <li><b>4. вероятность дополнительных доходов</b></li> </ol>
28	<p>Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях (укажите 3 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. конкуренции</li> <li><b>2. риска</b></li> <li>3. спада производства</li> <li><b>4. неопределенности</b></li> </ol>
29	<p>Прогнозирование внешней среды имеет значение для (укажите 2 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. снижения неопределенности среды</b></li> <li>2. повышения производительности труда</li> <li>3. повышения технического уровня организации</li> <li><b>4. снижения риска</b></li> </ol>
30	<p>Признаки риска – это (укажите 2 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. слабая мотивация принятия, реализации решения</li> <li><b>2. вероятность положительных отклонений результата решения</b></li> <li>3. несовершенство контроля реализации решения</li> <li><b>4. вероятность отрицательных отклонений результата решения</b></li> </ol>
31	<p>Признаки спекулятивных рисков – это (укажите 2 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. вероятность ухудшения условий снабжения</li> <li><b>2. вероятность снижения дохода</b></li> <li><b>3. вероятность получения дополнительного дохода</b></li> <li>4. вероятность освоения новых рынков</li> </ol>
32	<p>Методы диверсификации рисков – это (укажите 2 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. установление предельного уровня ресурсоемкости риска</li> <li><b>2. вложение средств в крупные, средние, малые предприятия</b></li> <li>3. использование залоговых операций</li> <li><b>4. дублирование поставщиков</b></li> </ol>
33	<p>Методы лимитирования рисков – это (укажите 2 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ориентация на максимальную прибыль</li> <li><b>2. установление предельного уровня финансовой ресурсоемкости решения</b></li> <li>3. ориентация на среднюю прибыль</li> <li><b>4. установление предельного уровня материальной ресурсоемкости решения</b></li> </ol>
34	<p>Административные способы управления риском – это (укажите 2 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ориентация на среднюю норму прибыли</li> <li><b>2. повышение качества контроля принятия, реализации решения</b></li> <li>3. использование залоговых операций</li> <li><b>4. повышение качества экспертизы</b></li> </ol>
35	<p>Экономические способы управления риском – это (укажите 2 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. использование залоговых операций</b></li> <li>2. увеличение количества вариантов решения</li> <li><b>3. ориентация на среднюю норму прибыли</b></li> <li>4. совершенствование контроля</li> </ol>
36	<p>Инструменты компенсации потерь от рисков – это (укажите 2 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. залоговые операции</li> <li><b>2. заключение договоров со страховыми организациями</b></li> <li><b>3. создание резервных фондов</b></li> <li>4. лимитирование рисков</li> </ol>
37	<p>Вопросы стратегии управления риском в организациях – это (укажите 3 верных</p>

	<p>ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>определение возможных видов рисков</b></li> <li>2. совершенствование мотивационного механизма</li> <li>3. <b>обоснование предельных сумм убытков от рисков</b></li> <li>4. <b>выбор методов, инструментов управления рисками</b></li> </ol>
38	<p>Цель управления рисками – это (укажите 2 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. повышение конкурентоспособности организации</li> <li>2. <b>снижение размера возможных потерь</b></li> <li>3. расширение связей с поставщиками</li> <li>4. <b>компенсация возможного ущерба</b></li> </ol>
39	<p>К основным параметрам процесса анализа элементов внешней среды относятся (укажите 3 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>объемность</b></li> <li>2. <b>сложность</b></li> <li>3. <b>неопределенность и коммуникабельность</b></li> <li>4. одномерность</li> </ol>
40	<p>Внешние факторы косвенного влияния – это (укажите 2 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. поведение конкурентов;</li> <li>2. <b>состояние мировой экономики;</b></li> <li>3. деятельность профсоюзов;</li> <li>4. <b>состояние национальной экономики.</b></li> </ol>
41	<p>Направление повышения эффективности решения – это (укажите 3 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>сокращение сроков реализации;</b></li> <li>2. расширение использования экспертных методов разработки;</li> <li>3. <b>повышение результативности выполнения решений;</b></li> <li>4. <b>снижение ресурсоемкости решений.</b></li> </ol>
42	<p>Признаки неопределенности – это (укажите 2 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. вероятностный характер развития ситуации;</li> <li>2. <b>неполнота информации о ситуации;</b></li> <li>3. избыток информации;</li> <li>4. <b>высокая изменчивость ситуации.</b></li> </ol>
43	<p>Возможные способы преодоления неопределенности – это (укажите 2 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. совершенствование организации выполнения решения;</li> <li>2. <b>повышение полноты информации;</b></li> <li>3. увеличение количества вариантов решения;</li> <li>4. <b>повышение достоверности информации;</b></li> </ol>
44	<p>Коммерческие риски - это:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) транспортный</li> <li>б) <b>торговый</b></li> <li>в) политический</li> <li>г) <b>системный</b></li> </ol>
	<p>Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности</p>
45	<p>Установите соответствие между конкретным риском и их видом:</p> <p><u>конкретные риски:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) потери в результате роста цен;</li> <li>б) замораживание выплат по облигациям;</li> <li>в) изменение оценки земельного участка;</li> <li>г) потери в результате нарушения технологических норм.</li> </ol> <p><u>виды рисков:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. риск ликвидности;</li> <li>2. производственный риск;</li> <li>3. инфляционный;</li> <li>4. кредитный.</li> </ol>

	<b>Ответ:</b> а3, б4, в1, г2																																																																				
46	<p>Установите правильную последовательность уровней риска по степени возрастания потерь:</p> <p>а) катастрофический;  б) нулевой;  в) критический;  г) допустимый.</p> <p><b>Ответ:</b> б, г, в, а</p>																																																																				
47	<p>Установите соответствие инструментов и методов ограничения снижения уровня риска:</p> <p><u>инструменты:</u></p> <p>а) установление предельных сумм затрат на решение;  б) разделение транспортных партий грузов;  в) учет мнения специалистов при выборе решения;  г) повышение регулярности, комплексности мониторинговых наблюдений (процедур);</p> <p><u>методы:</u></p> <p>1. предварительная экспертиза решения;  2. использование эффективных систем контроля;  3. лимитирование рисков;  4. диверсификация риска.</p> <p><b>Ответ:</b> а3, б4, в1, г2</p>																																																																				
<b>Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы</b>																																																																					
48	<p><b>Задача 1</b>  Найти наилучшую стратегию по критерию максимина.  Платежная матрица представлена в таблице.</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td><math>A_1</math></td> <td>5</td> <td>-3</td> <td>6</td> <td>-8</td> <td>7</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td><math>A_2</math></td> <td>7</td> <td></td> <td>5</td> <td>-4</td> <td>8</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td><math>A_3</math></td> <td>1</td> <td>3</td> <td>-1</td> <td>10</td> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td><math>A_4</math></td> <td>9</td> <td>-9</td> <td>7</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>-6</td> </tr> </table> <p>Решение:  В соответствии с критерием максимизации минимальной прибыли из альтернатив <math>A_i</math> выбирают ту, которая при самом неблагоприятном состоянии внешней среды, имеет наибольшее значение показателя <math>a_{ij}</math>. С этой целью платежная матрица должна быть дополнена столбцом, каждый элемент которого является минимальным значением в данной строке. Затем в этом столбце необходимо выбрать альтернативу с наибольшим значением.</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>maxmin</td> </tr> <tr> <td><math>A_1</math></td> <td>5</td> <td>-3</td> <td>6</td> <td>-8</td> <td>7</td> <td>4</td> <td>-8</td> </tr> <tr> <td><math>A_2</math></td> <td>7</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>-4</td> <td>8</td> <td>1</td> <td>-4</td> </tr> <tr> <td><math>A_3</math></td> <td>1</td> <td>3</td> <td>-1</td> <td>10</td> <td>0</td> <td>2</td> <td><b>-1</b></td> </tr> <tr> <td><math>A_4</math></td> <td>9</td> <td>-9</td> <td>7</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>-6</td> <td>-9</td> </tr> </table> <p><b>Ответ:</b> <math>A_3</math></p>	$A_1$	5	-3	6	-8	7	4	$A_2$	7		5	-4	8	1	$A_3$	1	3	-1	10	0	2	$A_4$	9	-9	7	1	3	-6								maxmin	$A_1$	5	-3	6	-8	7	4	-8	$A_2$	7	5	5	-4	8	1	-4	$A_3$	1	3	-1	10	0	2	<b>-1</b>	$A_4$	9	-9	7	1	3	-6	-9
$A_1$	5	-3	6	-8	7	4																																																															
$A_2$	7		5	-4	8	1																																																															
$A_3$	1	3	-1	10	0	2																																																															
$A_4$	9	-9	7	1	3	-6																																																															
							maxmin																																																														
$A_1$	5	-3	6	-8	7	4	-8																																																														
$A_2$	7	5	5	-4	8	1	-4																																																														
$A_3$	1	3	-1	10	0	2	<b>-1</b>																																																														
$A_4$	9	-9	7	1	3	-6	-9																																																														
49	<p><b>Задача 2</b>  Найти наилучшую стратегию по критерию максимакса.  Платежная матрица представлена в таблице.</p> <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td><math>A_1</math></td> <td>5</td> <td>-3</td> <td>6</td> <td>-8</td> <td>7</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td><math>A_2</math></td> <td>7</td> <td>5</td> <td>5</td> <td>-4</td> <td>8</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td><math>A_3</math></td> <td>1</td> <td>3</td> <td>-1</td> <td>10</td> <td>0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td><math>A_4</math></td> <td>9</td> <td>-9</td> <td>7</td> <td>1</td> <td>3</td> <td>-6</td> </tr> </table> <p>Решение:</p>	$A_1$	5	-3	6	-8	7	4	$A_2$	7	5	5	-4	8	1	$A_3$	1	3	-1	10	0	2	$A_4$	9	-9	7	1	3	-6																																								
$A_1$	5	-3	6	-8	7	4																																																															
$A_2$	7	5	5	-4	8	1																																																															
$A_3$	1	3	-1	10	0	2																																																															
$A_4$	9	-9	7	1	3	-6																																																															

Согласно правилу максимизации максимальной прибыли выбирается альтернатива с наивысшим достижимым значением оцениваемого показателя. Для выбора альтернативы необходимо дополнить платежную матрицу столбцом, каждый элемент которого является наибольшим в соответствующей строке и затем выбрать альтернативу с наибольшим значением показателя.

								maxmax
A <sub>1</sub>	5	-3	6	-8	7	4		7
A <sub>2</sub>	7	5	5	-4	8	1		8
A <sub>3</sub>	1	3	-1	10	0	2		<b>10</b>
A <sub>4</sub>	9	-9	7	1	3	-6		9

Ответ: **A<sub>3</sub>**

50

### Задача 3

Найти наилучшую стратегию в соответствии с минимаксным критерием Сэвиджа. Платежная матрица представлена в таблице.

A <sub>1</sub>	5	-3	6	-8	7	4
A <sub>2</sub>	7	5	5	-4	8	1
A <sub>3</sub>	1	3	-1	10	0	2
A <sub>4</sub>	9	-9	7	1	3	-6

Решение:

Для выбора альтернативы в соответствии с минимаксным критерием Сэвиджа необходимо построить дополнительную матрицу рисков, каждый элемент которой является разностью между наибольшим элементом строки исходной матрицы и соответствующим ее элементом. Затем матрицу рисков необходимо дополнить столбцом из наибольших значений, после чего выбрать альтернативу с наименьшим риском.

							Кр. Сэвиджа
A <sub>1</sub>	2	10	1	15	0	3	15
A <sub>2</sub>	1	3	3	12	0	7	12
A <sub>3</sub>	9	7	11	0	10	8	<b>11</b>
A <sub>4</sub>	0	18	2	8	6	15	18

Ответ: **A<sub>3</sub>**

51

### Задача 4

Необходимо принять решение о том, какой образец мотоцикла следует запустить фирме в серию, предложив пессимистичный вариант. Исходные данные по прибыли фирмы при выборе того или иного образца приведены в таблице.

Цена бензина	Тип «Витязь»	Тип «Комар»
Низкая	900 млн.р.	700 млн.р.
Высокая	100 млн.р.	400 млн.р.

Расчет сделать по принципу максимина.

Решение:

Суть принятия решения сводится к тому, что нужно получить максимум в самом плохом случае. Самый пессимистичный сценарий соответствует ситуации, когда цена бензина будет высокой, поскольку прибыль фирмы по сравнению со случаем низкой его цены уменьшается при любом решении. Тогда, выпуская «Комар», фирма заработает 400 млн.р., а «Витязь» - 100 млн.р. Значит надо выпускать мотоцикл «Комар».

**Ответ: мотоцикл «Комар»**

52

### Задача 5

Необходимо принять решение о том, какой образец мотоцикла следует запустить фирме в серию, предложив оптимистичный сценарий. Исходные данные по прибыли фирмы при выборе того или иного образца приведены в таблице.

Цена бензина	Тип «Витязь»	Тип «Комар»
--------------	--------------	-------------

Низкая	900 млн.р.	700 млн.р.
Высокая	100 млн.р.	400 млн.р.

Расчет сделать по принципу максимакса.

Решение:

В соответствии с оптимистичным сценарием следует выбрать альтернативу, обеспечивающую максимальную прибыль. Это возможно только в случае низкой цены на бензин и при выпуске мотоцикла «Витязь», что позволит получить 900 млн.р.

**Ответ: мотоцикл «Витязь»**

53

**Задача 6**

Экскаваторный завод производит гусеничные землеройные машины. Сбыт машин уменьшается, что не соответствует возможностям завода. Руководитель отдела маркетинга принял управленческое решение о расширении формы оплаты за продукцию в виде лизинга, в качестве лизингодателя выступал сам завод. Машины стали уходить с завода быстрее, чем финансовое наполнение расчетного счета. Через год работы пришлось отказаться от этой системы. И тогда главный инженер завода принял управленческое решение о создании постоянной и временной частей персонала. Постоянная часть работала независимо, а временная в зависимости от количества заказов.

Характеристики управленческих решений представлены в таблице.

Наименование решения на заводе	Общая цена реализации в месяц	Общие затраты в месяц
Организация лизинговой формы оплаты	8,051	8,234
Организация постоянной и переменной частей персонала	7,806	6,537

Оцените экономическую эффективность управленческих решений (в %) методом сопоставления конечных результатов. Ответ округлите до десятых знака процента.

Решение:

$$П1 = 8,051 - 8,234 = -0,183$$

$$П2 = 7,806 - 6,537 = 1,269.$$

$$\mathcal{E} = \left( \frac{П2}{32} - \frac{П1}{31} \right) \times 100\%.$$

$$\mathcal{E} = (1,269/6,537 - (-0,183)/8,234) \times 100\% = 21,6\%.$$

**Ответ: 21,6 %**

54

**Задача 7**

АО «Стройдор» проектирует и прокладывает дороги местного и республиканского значения. Собрание акционеров приняло постановление о начале работ по проектированию новых дорог с современным покрытием. В рамках данного решения директор АО выделил финансовые ресурсы, персонал и технику для проектного отдела, а также определил время проектирования.

Характеристики ресурсов представлены в таблице.

Состояние ресурса	Наименование ресурса		
	Финансы, тыс.р.	Персонал, чел.	Оргтехника, комплектов
Выделено	200	16	9
Использовано	220	13	8

Оцените экономическую эффективность данного управленческого решения, если приоритет финансовой составляющей оценивается в 1,2; кадровой – 1; организационной – 1,1. Ответ округлите до сотых знака процента.

Решение:

Оценку эффективности управленческого решения проводят методом по непо-

средственным результатам деятельности. Для этого рассчитывают эффективность каждого ресурса по формуле:

$$\mathcal{E}_i = \frac{C_i}{P_i} \times 100\%,$$

где  $C_i$  – стандарт на использование  $i$ -го вида ресурса для разработки и реализации управленческого решения;

$P_i$  – реальное использование  $i$ -го вида ресурса для разработки и реализации управленческого решения.

$$\mathcal{E}_\phi = 200/220 \times 100 = 90,91\%.$$

$$\mathcal{E}_\pi = 16/13 \times 100 = 123,08\%$$

$$\mathcal{E}_o = 9/8 \times 100 = 112,50\%.$$

Тогда эффективность управленческого решения может быть найдена как среднее значение с учетом приоритетности по формуле:

$$\mathcal{E} = \frac{\sum_{i=1}^m (\mathcal{E}_i \times \pi_i)}{m},$$

где  $m$  – число ресурсов;

$\pi_i$  – приоритет  $i$ -го ресурса для разработки и реализации управленческого решения.

$$\mathcal{E} = (0,9191 \times 1,2 + 1,2308 \times 1 + 1,1250 \times 1,1) / 3 \times 100\% = 119,04\%.$$

Ответ: **119,04 %**

55

### Задача 8.

Необходимо выбрать лучший из трех инвестиционных проектов: ИП1, ИП2, ИП3, которые требуют вложения средств в размерах 200, 300 и 500 ден. ед. и могут дать прибыль в размере 100, 200 или 300 ден. ед. соответственно.

Риск потери этих средств по проектам характеризуется на уровне 10; 5 и 20 %. Определить, какой проект даст большее значение прибыли.

Определим соответствующие математические ожидания прибыли по проектам:

$$M(x_1) = 100 \times 0,9 - 200 \times 0,1 = 70,$$

$$M(x_2) = 200 \times 0,95 - 300 \times 0,05 = 175,$$

$$M(x_3) = 300 \times 0,8 - 500 \times 0,2 = 140.$$

Наибольшее математическое ожидание прибыли, равное 175 ден. ед., соответствует принятию решения о реализации второго проекта.

Ответ: **второй проект ИП2**

56

### Задача 9

Проанализировать внешнюю среду предприятия и определить общее влияние негативных факторов с учетом их весомости.

№	Фактор	Оценка	Вес	Направление влияния
1	Инфляция	9	0,13	-
2	Экономический рост в стране	8	0,15	-
3	Уровень политической стабильности в обществе	7	0,16	+
4	Уровень безработицы	8	0,13	-
5	Уровень налогообложения	6	0,11	-
6	Уровень доходов населения	6	0,12	-
7	Наличие протекционизма	6	0,12	-
8	Уровень рождаемости	4	0,10	-
9	Динамичность изменений в обществе	5	0,09	-
10	Наличие лоббистских групп	5	0,06	+

Общее влияние негативных факторов с учетом их весомости составляет:

$$9 \times 0,13 + 8 \times 0,15 + 8 \times 0,13 + 6 \times 0,11 + 6 \times 0,12 + 6 \times 0,12 + 4 \times 0,10 + 5 \times 0,09 = 6,36 \text{ балла.}$$

**Ответ: 6,36**

57

**Задача 10**

Проанализировать внешнюю среду предприятия и определить общее влияние положительных факторов

№	Фактор	Оценка	Вес	Направление влияния
1	Инфляция	9	0,13	-
2	Экономический рост в стране	8	0,15	-
3	Уровень политической стабильности в обществе	7	0,16	+
4	Уровень безработицы	8	0,13	-
5	Уровень налогообложения	6	0,11	-
6	Уровень доходов населения	6	0,12	-
7	Наличие протекционизма	6	0,12	-
8	Уровень рождаемости	4	0,10	-
9	Динамичность изменений в обществе	5	0,09	-
10	Наличие лоббистских групп	5	0,06	+

Общее влияние положительных факторов составляет:  
 $7*0,16+5*0,06=1,42$  балла.

**Ответ: 1,42**

**Кейс-задания  
(Ситуационные задания)**

58

Менеджер рекламной газеты пришел к выводу, что в условиях ужесточившейся конкуренции среди газетных издательств необходимо разработать долгосрочную стратегию развития предприятия. С этой целью было проведено совещание, участники которого предложили вариант развития фирмы: создать рекламное агентство, для которого газета станет информационным вестником.

Результаты оценки этого варианта по различным показателям представлены в таблице.

№	Показатели														
	P 1пес	P 1нв	P 1опт	P 2пес	P 2нв	P 2опт	N пес, шт	N нв, шт	N опт, шт	Ц, руб	M пес, мес	M нв, мес	M опт, мес	S, руб	З, руб
1	0.3	0.5	0.7	0.5	0.7	0.9	140000	160000	200000	40	8	14	20	30	150000

где, P1пес - пессимистическая вероятность осуществления данного варианта; P1нв - вероятность осуществления данного варианта (наиболее вероятная); P2опт - оптимистическая вероятность осуществления данного варианта; P2пес - пессимистическая вероятность коммерческого успеха; P2нв - вероятность коммерческого успеха (наиболее вероятная); P2опт - оптимистическая вероятность коммерческого успеха; Nпес - пессимистический годовой объем продаж; Nнв - наиболее вероятный годовой объем продаж; Nопт - оптимистический годовой объем продаж; Ц - цена единицы продукции; Mпес - пессимистический период устойчивого сбыта; Mнв - наиболее вероятный период устойчивого сбыта; Mопт - оптимистический период устойчивого сбыта; S - себестоимость единицы продукции; З - затраты, связанные с продвижением товара на рынок.

Задание: Рассчитайте пессимистический показатель прибыльности. Ответ округлите до сотых.

Решение

$$P_{\text{песс.}} = (0,3*0,5* 140\ 000 * 40 * 8) / (30* 140000 + 150000) = 1,54$$



Ответ: 1,54

59

Менеджер рекламной газеты пришел к выводу, что в условиях ужесточившейся конкуренции среди газетных издательств необходимо разработать долгосрочную стратегию развития предприятия. С этой целью было проведено совещание, участники которого предложили вариант развития фирмы: создать рекламное агентство, для которого газета станет информационным вестником.

Результаты оценки этого варианта по различным показателям представлены в таблице.

№	Показатели														
	P 1пес	P 1нв	P 1опт	P 2пес	P 2нв	P 2опт	N пес, шт	N нв, шт	N опт, шт	Ц, руб	M пес, мес	M нв, мес	M опт, мес	S, руб	З, руб
1	0.3	0.5	0.7	0.5	0.7	0.9	140000	160000	200000	40	8	14	20	30	150000

где, P1пес - пессимистическая вероятность осуществления данного варианта; P1нв - вероятность осуществления данного варианта (наиболее вероятная); P2опт - оптимистическая вероятность осуществления данного варианта; P2пес - пессимистическая вероятность коммерческого успеха; P2нв - вероятность коммерческого успеха (наиболее вероятная); P2опт - оптимистическая вероятность коммерческого успеха; Nпес - пессимистический годовой объем продаж; Nнв - наиболее вероятный годовой объем продаж; Nопт - оптимистический годовой объем продаж; Ц - цена единицы продукции; Mпес - пессимистический период устойчивого сбыта; Mнв - наиболее вероятный период устойчивого сбыта; Mопт - оптимистический период устойчивого сбыта; S - себестоимость единицы продукции; З - затраты, связанные с продвижением товара на рынок.

Задание: Рассчитайте наиболее вероятный показатель прибыльности. Ответ округлите до сотых.

Решение

$$P_{нв} = (0,5 \cdot 0,7 \cdot 160\,000 \cdot 40 \cdot 14) / (30 \cdot 160\,000 + 150\,000) = 6,34$$

Ответ: 6,34

60

Менеджер рекламной газеты пришел к выводу, что в условиях ужесточившейся конкуренции среди газетных издательств необходимо разработать долгосрочную стратегию развития предприятия. С этой целью было проведено совещание, участники которого предложили вариант развития фирмы: создать рекламное агентство, для которого газета станет информационным вестником.

Результаты оценки этого варианта по различным показателям представлены в таблице.

№	Показатели														
	P 1пес	P 1нв	P 1опт	P 2пес	P 2нв	P 2опт	N пес, шт	N нв, шт	N опт, шт	Ц, руб	M пес, мес	M нв, мес	M опт, мес	S, руб	З, руб
1	0.3	0.5	0.7	0.5	0.7	0.9	140000	160000	200000	40	8	14	20	30	150000

где, P1пес - пессимистическая вероятность осуществления данного варианта; P1нв - вероятность осуществления данного варианта (наиболее вероятная); P2опт - оптимистическая вероятность осуществления данного варианта; P2пес - пессимистическая вероятность коммерческого успеха; P2нв - вероятность коммерческого успеха (наиболее вероятная); P2опт - оптимистическая вероятность коммерческого успеха; Nпес - пессимистический годовой объем продаж; Nнв - наиболее вероятный годовой объем продаж; Nопт - оптимистический годовой объем про-

	<p>даж; Ц - цена единицы продукции; Мпес - пессимистический период устойчивого сбыта; Мнв - наиболее вероятный период устойчивого сбыта; Мопт - оптимистический период устойчивого сбыта; S- себестоимость единицы продукции; З - затраты, связанные с продвижением товара на рынок.</p> <p>Задание: Рассчитайте оптимистический показатель прибыльности. Ответ округлите до сотых.</p> <p>Решение  <math display="block">\text{Попт.} = (0,7 \cdot 0,9 \cdot 200\,000 \cdot 40 \cdot 20) / (30 \cdot 200\,000 + 150\,000) = 16,39</math></p> <p><b>Ответ: 16,39</b></p>
--	--

**3.1.2 Шифр и наименование компетенции \_ ПКв-4** - Способен участвовать в разработке и реализации научно – исследовательских проектов и инновационных бизнес – процессов на уровне организации (ИД1<sub>ПКв-4</sub> – Осуществляет анализ и координирование работ по использованию новых методов планирования и прогнозирования в рамках разработки и реализации стратегических решений на уровне проектной деятельности организации)

№ задания	Тестовое задание
	Тестовые вопросы с выбором единственного правильного ответа
61	<p>Технологии коммуникаций на основе локальных и распределительных сетей; технологии обработки информации на основе персональных компьютеров и специализированных рабочих мест; технологии, исключаящие бумагу как основной носитель информации; технологии принятия решений на основе средств искусственного интеллекта — это новые _____ технологии</p> <p><b>Ответ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. инновационные</li> <li>2. кадровые</li> <li>3. производственные</li> <li><b>4. информационные</b></li> </ol>
62	<p>_____ информация — формируется на основе опыта предыдущих поколений, собственного опыта и знаний, полученных в процессе обучения, и т.п.</p> <p><b>Ответ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Статистическая</li> <li>2. Предметная</li> <li><b>3. Подсознательная</b></li> <li>4. Обзорная</li> </ol>
63	<p>_____ информация — формируется путем описания процесса или состояния объекта, позволяющая получить результат прогноза с использованием формальных методов математической логики.</p> <p><b>Ответ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Статистическая</li> <li><b>2. Предметная</b></li> <li>3. Подсознательная</li> <li>4. Обзорная</li> </ol>
64	<p>_____ - это обмен информацией, на основе которого руководство получает данные, необходимые для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до работников фирмы.</p> <p><b>Ответ:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Коммуникация</b></li> <li>2. Делегирование</li> <li>3. Обучение</li> </ol>

65	<p>В ходе групповой экспертизы требуется предпринимать специальные приемы обработки экспертной информации с целью</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. повышения надежности результатов и данных</b></li> <li>сокращения времени</li> <li>повышения их рыночной стоимости</li> <li>снижения затрат</li> </ol>
66	<p>В случае стохастической неопределенности у ЛПР имеется полная информация о степени возможности тех или иных результатов для каждой стратегии в виде ...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. вероятностного распределения на множестве результатов</b></li> <li>среднего результата</li> <li>его субъективных представлений на множестве результатов</li> <li>нечеткого распределения на множестве результатов</li> </ol>
67	<p>Модель – это...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. мысленно представляемая или материально реализованная система, которая, отображая или воспроизводя объект исследования, способна замещать его так, что ее изучение дает новую информацию об этом объекте</b></li> <li>характеристика экономических объектов или процессов, при описании которых используются математические средства</li> <li>описание экономических и социальных систем и процессов в виде экономико-математических моделей</li> <li>система распределения информации для группировки данных</li> </ol>
68	<p>Экономико-математические модели – это...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. модели экономических объектов или процессов, при описании которых используются математические средства</b></li> <li>мысленно представляемая или материально реализованная система, которая, отображая или воспроизводя объект исследования, способна замещать его так, что ее изучение дает новую информацию об этом объекте</li> <li>система распределения информации для группировки данных</li> <li>описание экономических и социальных систем и процессов в виде экономико-математических моделей</li> </ol>
69	<p>Ситуация для управления которой необходимо использовать модели управления запасами - это:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. превышение фактического объема готовой продукции на складе нормативного уровня</b></li> <li>установление конкурентами демпинговых цен</li> <li>несоответствие количества телефонных линий и спроса на услуги телефонной связи</li> <li>необходимость оптимизации структуры производственной программы, при заданном объеме ресурсов</li> </ol>
70	<p>Группа решений, выделенная по информационному признаку - это:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>документированные и недокументированные</li> <li>долгосрочные и краткосрочные</li> <li><b>3. детерминированные и вероятностные</b></li> <li>однокритериальные и многокритериальные</li> </ol>
71	<p>Согласно теории менеджмента основными элементами коммуникационного процесса являются...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. отправитель, сообщение, канал, получатель</b></li> <li>внешняя среда, отправитель, сообщение, получатель</li> <li>отправитель, невербальная информация, канал, получатель</li> <li>организация, отправитель, сообщение, получатель</li> </ol>
72	<p>В систематическом сборе и обработке дополнительной информации и внесении необходимых коррективов в прогноз отражается принцип ... организации прогнозирования:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>параллельности</li> <li><b>2. непрерывности</b></li> <li>автоматичности</li> <li>научности</li> </ol>
73	Релевантная информация позволяет:

	<p><b>1. объективно рассчитать риск</b>  2. узнать тайные сведения о партнерах и конкурентах  3. быстро отреагировать на изменение ситуации на рынке  4. повысить качество продукции</p>
74	<p>Основная причина необходимости контроля — это ...  <b>1. неопределенность, присущая любому управленческому решению</b>  2. определенность, присущая любому управленческому решению  3. наличие свободного времени у ЛПР  4. предсказание будущего результата</p>
75	<p>Укажите виды контроля:  1. предварительный  2. текущий  3. итоговый  <b>4. все ответы верны</b></p>
76	<p>Процесс контроля - это деятельность субъектов контроля, направленная на выполнение принятых решений путем реализации ...  <b>1. определенных задач, принципов, методов, применения технических средств и технологий контроля</b>  2. неопределенных задач, принципов, методов, применения технических средств и технологий контроля  3. случайных задач, принципов, методов, исключающих применение технических средств и технологий контроля  4. определенных задач, принципов, методов, исключающих применение технических средств и технологий контроля</p>
77	<p>Экономическая ответственность рассматривается за ...  1. перевыполнение или надлежащее выполнение принятых обязательств  2. нарушения технологии производственной деятельности  3. несоблюдение субординации, финансовой, договорной дисциплины  <b>4. невыполнение или ненадлежащее выполнение принятых обязательств</b></p>
78	<p>Социальная ответственность отражает склонность личности придерживаться в своем поведении общепринятых в обществе ...  <b>1. социальных норм и отвечать за результаты их исполнения</b>  2. понятий и отвечать за результаты их исполнения  3. социальных норм и игнорировать результаты их исполнения  4. норм общежития</p>
	<p>Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)</p>
79	<p>В основе эмпирических методов лежит принцип рационального использования ... (укажите 2 верных ответа)  <b>1. накопленной информации о проблемной ситуации</b>  <b>2. личного опыта и интуиции ЛПР</b>  3. методов эвристического прогнозирования  4. информации о поведении конкурента</p>
80	<p>Укажите классификацию управленческих решений по надежности исходной информации (укажите 3 верных ответа):  <b>1. на основе надежной информации</b>  <b>2. в условиях риска</b>  <b>3. на базе неполной и неточной информации</b>  4. на основе программы новостей</p>
81	<p>Источники информации при принятии управленческих решений – это ... (укажите 3 верных ответа)  <b>1. эмпирические данные</b>  <b>2. знания, личный опыт и интуиция ЛПР</b>  <b>3. совет специалиста</b>  4. телевидение</p>
82	<p>К индивидуальной экспертизе прибегают в случае, когда либо... (укажите 3 верных ответа)</p>

	<p><b>1. вопрос строго конфиденциальный</b>  <b>2. время не ждет</b>  <b>3. нет возможности спросить у нескольких специалистов</b>  4. ответ предсказуем</p>
83	<p>Главное, что влияет на выбор метода решения задачи анализа и выбора альтернативы, - это ... (укажите 3 верных ответа)  <b>1. объем и качество информации о предпочтениях ЛПР</b>  <b>2. информация о самой задаче обоснования решений</b>  <b>3. информация об условиях решения задачи</b>  4. обобщенное мнение всех сотрудников</p>
84	<p>Укажите те действия, которые включаются в этап подготовки к разработке управленческого решения (укажите 3 верных ответа)  <b>1. получение информации о ситуации</b>  <b>2. определение целей</b>  <b>3. разработка оценочной системы</b>  4. экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий</p>
85	<p>Факторы (критерии) выбора стиля принятия решений - : (укажите 3 верных ответа)  <b>1. сложность проблемы</b>  <b>2. квалификация и опыт руководителя</b>  <b>3. информационная обеспеченность</b>  4. целевая направленность</p>
86	<p>Управленческие действия, выполненные на стадии анализа ситуации – это (укажите 2 верных ответа):  1. формулировка проблемы  <b>2. сбор и анализ информации</b>  3. сопоставление вариантов решения  <b>4. сравнение и анализ фактических параметров организации с плановыми</b></p>
87	<p>Действия, выполняемые на стадии управления реализацией решения – это (укажите 2 верных ответа):  1. сбор информации  <b>2. распределение обязанностей между исполнителями</b>  3. сравнение фактических результатов решения с запланированными  <b>4. распределение ресурсов по срокам выполнения решения</b></p>
88	<p>Возможные условия целесообразности применения экспертных методов разработки решений – это (укажите 3 верных ответа):  1. авторитарный стиль управления  <b>2. чрезмерная сложность проблем</b>  <b>3. уникальность проблем</b>  <b>4. поиск нестандартного решения.</b></p>
89	<p>Ситуация для управления которой необходимо использовать модели теории игр – это (укажите 2 верных ответа):  1. образование очередей на остановках транспорта  <b>2. установление демпинговых цен конкурентами</b>  3. дефицит комплектующих изделий в организации  <b>4. изменение конкурентами характеристик продаваемой продукции</b></p>
90	<p>Недостатки метода «мозговой атаки» - это (укажите 2 верных ответа):  1. узкая специализация  <b>2. сложность организации</b>  3. конформизм  <b>4. высокая стоимость</b></p>
	<p>Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности</p>
91	<p>Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов; <u>элементы</u>:  а) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;  б) логические мыслительные операции;  с) выбор методов разработки решения;</p>

	<p>d) нормативно-правовое обеспечение решения;  <u>аспекты:</u>  1) юридический;  2) информационный;  3) психологический;  4) организационный.  <b>Ответ:</b> a2; b3; c4; d1</p>
92	<p>Установите соответствие стилей руководства и форм взаимоотношений руководителя с подчиненными;  <u>стили руководства:</u>  a) авторитарный;  b) индивидуально-консультационный;  c) консультационно-групповой;  d) демократический (полного участия);  <u>формы взаимоотношений:</u>  1) игнорирование мнения подчиненных;  2) предоставление подчиненными руководителю информации;  3) утверждение решения, выработанного подчиненными;  4) групповые консультации;  5) индивидуальные консультации.  <b>Ответ:</b> a1,2; b5; c4; d3</p>
93	<p>Установите соответствие действий и стадий принятия решений; <u>действия:</u>  a) сбор информации;  b) выявление мнения работников о вариантах решения;  c) распределение обязанностей между исполнителями;  d) определение промежуточных результатов решения;  <u>стадии:</u>  1) контроль;  2) аналитическая;  3) согласование;  4) управление реализацией.  <b>Ответ:</b> a2, b3, c4, d1</p>
94	<p>Установите соответствие ситуации и методов их моделирования;  <u>ситуации:</u>  a) дефицит лекарств в больнице;  b) монополизация на рынке конкурентов;  c) необходимость оптимизации производственной программы при заданном объеме ресурсов;  d) дефицит продавцов в магазине;  <u>методы:</u>  1. модели теории игр;  2. модели теории очередей;  3. модели управления запасами;  4. модели линейного программирования.  <b>Ответ:</b> a3, b1, c4, d2.</p>
95	<p>Установите соответствие механизмов контроля и видов ответственности; механизмы:  a) общественное мнение;  b) судебная система;  c) корпоративная культура;  d) иерархический контроль.  виды ответственности:  1) моральная;  2) административная;  3) социальная;  4) юридическая.  <b>Ответ:</b> a3, b4, c1, d2.</p>

Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы	
96	<p><b>Задача 1</b></p> <p>Оценить качество управленческого решения, если качество последовательных процедур по разработке и реализации принятого решения оценивается следующим образом: информационная подготовка – 0,8; разработка альтернатив – 0,7; согласование вариантов – 0,8; выбор одного варианта – 0,7; утверждение варианта – 0,8; реализация – 0,7; контроль выполнения – 0,7; информирование – 0,8. Ответ округлить до тысячных.</p> <p>Решение.</p> <p>Качество каждого этапа разработки и реализации решения вносит существенный вклад в оценку качества всего управленческого решения в целом. Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Общее качество управленческого решения вычисляется как произведения значений качеств всех составляющих его этапов, стадий и операций, выполняющихся последовательно.</p> $K = 0,8 \cdot 0,7 \cdot 0,8 \cdot 0,7 \cdot 0,8 \cdot 0,7 \cdot 0,7 \cdot 0,8 = 0,098.$ <p>Ответ: <b>0,098</b></p>
97	<p><b>Задача 2</b></p> <p>Торговый агент предлагает предприятиям новый продукт. Из предыдущего опыта ему известно, что в среднем 1 из 65 клиентов, которым он предлагает товар, покупает его. В течение некоторого промежутка времени он предложил продукт 20 предприятиям. Чему равна вероятность того, что он продаст им хотя бы единицу товара?</p> <p>Решение</p> <p>1. Определяем вероятность покупки продукта:  <math>P(A) = 1 / 65 = 0,015.</math></p> <p>2. Рассчитываем вероятность того, что торговый агент продаст хотя бы единицу товара 20 предприятиям: <math>P(BA) = 1 - 0,985^{20} = 0,32.</math></p> <p>Ответ: <b>0,32</b></p>
98	<p><b>Задание 3</b></p> <p>Принимая управленческое решение, руководитель выполнил ряд действий. Определите правильную последовательность действий.</p> <p>А. Разработал альтернативные варианты решения  Б. Проанализировал имеющуюся информацию.  В. Обратил внимание на то, что на предприятии складывается нежелательная ситуация.  Г. Выбрал решение.  Д. Организовал выполнение решения.</p> <p>Ответ:  <b>1-В, 2-Б, 3-А, 4-Г, 5-Д</b></p>
<i>Кейс-задания Ситуационные задания</i>	
99	<p>Существует 4 уровня принятия управленческих решений:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. рутинный,</li> <li>2. селективный,</li> <li>3. адаптационный,</li> <li>4. инновационный.</li> </ol> <p>Проанализируйте нижеприведенные ситуации и в каждом случае определите, на каком уровне было принято управленческое решение.</p> <p><b>А.</b> В 40-ых годах 20 века два брата Мак и Дик Мак Дональд открыли небольшой ресторанчик стандартного типа в городе Сан Бернардино (штат Калифорния). Ресторан приносил братьям стабильный доход около 200 тысяч долларов в год, чего им было вполне достаточно. Однако вскоре ситуация начала изменяться в худшую сторону:</p>

таких ресторанов было достаточно много, и доход братьев начал снижаться. Чтобы удержаться на плаву, нужно было вносить изменения, и братья решили полностью поменять облик ресторана. Новый ресторан братьев Макдоналд открылся в декабре 1948 года. Они ввели систему самообслуживания, уменьшили ассортимент предлагаемых блюд, переделали кухню под массовое обслуживание. Это позволило снизить цены на гамбургеры с 30 центов до 15. Такого в Калифорнии еще не было: вместо того, чтобы, когда посетители пришли в ресторан, официант проводил их до столика и принял заказ, посетители делали и получали заказ у металлической стойки, а далее сами искали свободный столик. Кухня работала по принципу конвейера, а в меню было только 10 наименований: гамбургер, чизбургер, три вида безалкогольных напитков, молоко, кофе, пирожки, чипсы и картофель фри. Цены были приемлемые, и народ сюда потянулся. Вскоре доход братьев превысил 350 тысяч долларов в год. О них начали говорить по всей Калифорнии. Так началась история компании Макдоналдс.

**Б.** В 2007 году отдел обучения персонала компании «Интегра» получает указание от руководства провести очередной ежегодный семинар по вопросам информационного обеспечения на предприятии.

**В.** Начальник отдела закупок принял решение продолжить сотрудничество с постоянной группой поставщиков.

**Г.** По результатам маркетинговых исследований нижегородского рынка магазин «Техника в доме» решает открыть дополнительную точку продаж на другом конце города со стандартным ассортиментом продукции. Цель, преследуемая руководством, - увеличение прибыли за счет роста числа покупателей.

**Д.** В 1999 году на рынок поступили сразу несколько принципиально новых решений от Apple. Компьютер iMac пяти новых расцветок, новая линия компьютеров Power Macintosh G3 с тремя видами мониторов, а также серверная операционная система Mac OS X Server.

Ответ: **1 – Б, В; 2 – Г; 3 – А; 4 – Д**

100

Прочитайте текст кейса и ответьте на вопрос: к какому виду контроля по времени и по отношению к ресурсам можно отнести метод «тайного покупателя»?

*«Тайный покупатель»*

Светлана забежала в офис турагентства и с облегчением вздохнула – директора ещё не было на месте, а значит, опоздание в этот раз останется незамеченным. Девушка перекинулась парой фраз с коллегами, включила компьютер и принялась за работу: сегодня после обеда к ней должны были прийти клиенты, а предложения для них Светлана подготовить ещё не успела. Скажем честно, девушка вообще не отличалась особым рвением в работе, а сейчас, перед отпуском, и вовсе ничего не хотелось делать. В последние дни перед предстоящим отдыхом сотрудница агентства всё больше представляла собственное будущее путешествие и всё меньше погружалась в нюансы путешествий чужих.

Тишину в офисе нарушил телефонный звонок – это был очередной турист, которого интересовал отдых в Турции. Голос на другом конце провода показался Светлане знакомым, но она не придала этому особого значения, мало ли всяких звонит за день... Турист оказался надоедливым: его интересовало всё – от стоимости отдыха до дополнительных сервисов турфирмы и всех мелочей будущего путешествия. «А есть ли...? А как ...? А что...?» «Да что ж он привязался-то! Как будто у меня дел других нет... – уже изрядно раздражаясь, подумала про себя Светлана. – Если вы хотите просто поговорить – у меня на это времени, знаете ли, нет!» – резко ответила она на очередной вопрос туриста, кажется, о дополнительной страховке. Турист положил трубку, а турагент стала готовиться к встрече с клиентами и о туристе быстро забыла...

На следующее утро девушка была крайне неприятно удивлена: вчерашний разговор оказался проверкой руководителя, который играл роль обычного туриста. Вот



	<p>почему голос показался таким знакомым. И проверку эту Светлана, как вы уже поняли, не прошла.</p> <p>Ответ:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предварительный контроль</li> <li><b>2. Текущий контроль</b></li> <li>3. Итоговый контроль</li> </ol>
--	--

### 3.3 Вопросы для зачета

**3.3.1 Шифр и наименование компетенции \_ ПКв-1** - Способен планировать, координировать и обеспечивать интегрированную комплексную деятельность по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации (ИД1<sub>ПКв-1</sub> - Использует принципы, определяет цели и механизмы функционирования, планирования, координации и обеспечения интегрированной комплексной деятельности по управлению рисками организации в соответствии со стратегическими целями организации)

Номер вопроса	Текст вопроса
101	<p><b>Требования к целям управления</b></p> <p>Стратегические, тактические или оперативные цели, которые ставит субъект управления, должны удовлетворять определенным требованиям. Комплексность. Видение положения объекта управления, к достижению которого стремится субъект управления, должно охватывать все аспекты управленческой ситуации (быть комплексным).</p> <p>Согласованность. Стратегические цели организации не должны противоречить друг другу. Если имеются конкурирующие цели, то должна быть определена оптимальная последовательность их реализации.</p> <p>Достижимость. Положение объекта управления, желательное для субъекта управления, должно быть реально достижимым при сложившейся управленческой ситуации и существующих тенденциях ее изменения. Конкретность. Цель, поставленная субъектом управления, не должна быть расплывчатой, а предполагать для своей реализации четкие управленческие воздействия. За сформулированной целью должна просматриваться последовательность конкретных мероприятий, обеспечивающих ее достижение.</p> <p>Приемлемость. Поставленные субъектом управления цели должны быть приемлемы, как для тех, кто определяет деятельность объекта управления, так и для тех, кому предстоит обеспечивать их достижение.</p> <p>Гибкость. Сформированная субъектом управления цель должна оставлять возможность ее корректировки в случае изменения внешних или внутренних условий, при которых предполагалось ее достижение.</p> <p>Измеримость. Поскольку процесс управления может быть представлен как последовательность поставленных и достигнутых, не достигнутых или достигнутых частично целей, обязательной его составляющей считается оценка степени достижения цели. Определенность во времени. Это требование, предъявляемое при формировании целей, можно считать частным случаем требования их измеримости.</p> <p>Временной фактор в первую очередь используется при организации контроля выполнения принятых для достижения поставленных целей управленческих решений.</p>
102	<p><b>Особенности целевой ориентации управленческих решений в соответствии со стратегическими целями организации.</b></p> <p>Традиционно под целевой ориентацией управленческих решений понимают тот вид отношений, который существует в организации в процессе управления. Главным принципом целевой ориентации управленческих решений является единоначалие, который заключается в том, что власть, принятие решения, ответственность и потенциал</p>

	<p>контролирования процессов и отношений в организации предоставляются лишь одному должностному лицу. Отношения целевой ориентации управленческих решений во многих аспектах воспитывают иерархическую пирамиду организации. Характеризуя абсолютный цикл управленческой деятельности, заключающийся в целеположении, планировании, организации, координации, контроле и корректировке целей, без затруднений можно заметить, что он, в конечном счете, изображен в виде пары элементов управления: подготовки и исполнения управленческих решений. Следовательно, решения являются первостепенным элементом управления и организации. Второстепенную часть любой управленческой функции составляют: принятие решений и обмен информацией.</p> <p>Целевая ориентация управленческого решения – это избрание альтернативы, реализованной руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации. Особенности целевой ориентации управленческих решений при их разработке следующие: одну цель решения имеют лишь примитивные задачи, и если целей решения задачи несколько, то между ними вероятны и противоречия; от буквальности, корректности при формулировке цели зависит выбор методов решения задач, и, чем корректнее выражена цель, тем точнее будет решена проблема; если необходимо сохранить несколько целей, то определяется важнейшая, приоритетная цель, а по остальным формулируются ограничения; если обнаружатся противоположные цели у разных подразделений, к «общему знаменателю» их надо приводить, исходя из приоритетных целей.</p>
103	<p><b>Анализ альтернатив управленческих решений.</b></p> <p>Для разработки решений руководитель должен располагать информацией об управляющих факторах и диапазоне их изменений. В зависимости от имеющихся данных выбор альтернатив может осуществляться в условиях: а) достоверности или определенности, когда в точности известны результаты каждого из альтернативных вариантов выбора; б) риска, для решений по которым неизвестен результат, но известна вероятность его наступления; в) неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов.</p> <p>Наиболее упрощенный метод анализа альтернатив может включать: упорядочение всего списка альтернатив; детальное рассмотрение двух крайних и средней альтернатив. Другой подход к анализу альтернатив складывается из этапов: выявление множества альтернатив решения проблемы; выбор допустимых альтернатив, удовлетворяющих ограничениям; вынесение суждения о предпочтительности альтернатив и предварительный выбор лучшей альтернативы; оценка альтернатив со стороны ЛПР; экспериментальная проверка двух-трех наиболее предпочтительных альтернатив (часто используется в научно-технической деятельности) с целью получения дополнительной информации о предпочтительности определенного варианта; выбор единственного решения на основе информации о результатах эксперимента, любой другой дополнительной информации, интуиции и опыта руководителя.</p>
104	<p><b>Цели и задачи прогнозирования управленческих решений</b></p> <p>Цель и задачи прогнозирования заключаются в правильной постановке самой проблемы, которую необходимо решить в перспективе. Этот вывод исходит из важнейшего принципа системного анализа, который гласит, что поиск правильного ответа можно начинать лишь при наличии правильно поставленной задачи.</p> <p>Можно выделить несколько главных задач прогнозирования: определение возможных альтернативных вариантов решения проблем; определение полного перечня позитивных и негативных факторов, оказывающих влияние на решения проблем в перспективе; выдача всей вышеприведенной информации лицам, которые несут ответственность за принятие конкретных решений.</p> <p>Цель и задачи прогнозирования не состоят в принятии каких-либо конкретных решений и действий устранения проблем. Основная задача прогноза носит чисто информационный характер и с определенной долей условности формулируется так: прогнозы должны давать ответы на вопросы, что может быть и при наличии каких условий.</p> <p>Главная цель прогнозирования заключается в формировании основных предпосылок принятия управленческих решений. Среди таких предпосылок можно назвать процесс анализа тенденций, причин и следствий изменений объектов управления, выявление</p>

	альтернативных путей развития, оценивание процессов в объектах управления, освоение стратегии развития, получение научно-обоснованных вариантов тенденций развития качества, выявление тенденций факторов, которые оказывают воздействие на рыночную конъюнктуру. В процессе прогнозирования происходит решение нескольких задач, основными из которых являются постановка целей развития и поиск рациональных путей достижения цели, определение средств достижения целей, определение совокупности положительных и отрицательных факторов, расчет потребности в необходимых ресурсах для достижения целей, конкретизация перспектив бизнеса через количественные и качественные показатели. Цель и задачи прогнозирования также заключаются в определении оптимального распределения ресурсов, оценке качества и адекватности, выработке комплексных прогнозов, сравнении показателей с другими методами, построении прогноза по экспертному типу (что будет, если...).
105	<p><b>Основные принципы научно-технического прогнозирования</b></p> <p>Научно-техническое прогнозирование - это выявление и предварительная оценка тенденций развития науки и техники, предвидение крупных научных и технических решений, способных произвести количественные изменения в общем научно-техническом и производственном потенциале страны, в социальных отношениях и мировой политике. Научно-техническое прогнозирование осуществляется через систему прогнозных документов. К основным принципам научно-технического прогнозирования относятся: системность, комплектность, непрерывность, вариантность, адекватность, оптимальность. Принципы системности требуют взаимоувязанности и соподчиненности прогнозов развития объектов прогнозирования и прогностического фона. Принцип комплексности - основными направлениями производственного менеджмента являются: организация и планировка рабочих мест; обеспечение существенных условий труда; организация и координация обслуживания рабочих мест; подбор и расстановка персонала; обучение рациональным приемам труда; осуществление оперативного учета и нормирование труда; совершенствование морального и материального стимулирования. Принцип непрерывности требует корректировки прогноза по мере поступления новых данных об объекте прогнозирования или о прогностическом фоне. Корректировка прогнозов должна носить дискретный характер, причем оптимальные сроки обновления прогнозов могут быть выявлены только по результатам практического использования (ориентировочно два раза в пятилетку), т.е. результаты реализации прогнозов, уточнение потребностей, изменение тенденций развития объекта или прогностического фона должны периодически поступать к разработчику прогноза. Принцип вариативности — разработка нескольких прогнозов, исходя из особенностей рабочей гипотезы, постановки цели (в нормативном прогнозировании) и вариантов развития среды. Принцип адекватности прогноза объективным закономерностям характеризует не только процесс выявления, но и оценку устойчивых тенденций и взаимосвязей в развитии производства и создании теоретического аналога реальных экономических процессов с их полной и точной имитацией. Реализация принципа адекватности предполагает учет вероятностного характера реальных процессов господствующих тенденций и оценку вероятности реализации выявленной тенденции.</p>

**3.1.2 Шифр и наименование компетенции \_ ПКв-4** - Способен участвовать в разработке и реализации научно – исследовательских проектов и инновационных бизнес – процессов на уровне организации (ИД1<sub>ПКв-4</sub> – Осуществляет анализ и координирование работ по использованию новых методов планирования и прогнозирования в рамках разработки и реализации стратегических решений на уровне проектной деятельности организации)

Номер вопроса	Текст вопроса
106	<p><b>Подходы к принятию управленческих решений</b></p> <p>В современной теории в совокупности методов принятия решений сочетаются не только чисто научные, но и такие подходы, которые характеризуют искусство принятия решений, т.е. организационные, интеллектуальные и психологические способности и</p>

	<p>опыт людей. Обычно выделяют два направления в исследовании процесса принятия решений: 1) нормативное; 2) дескриптивное. В первом случае исследователи строят теорию на изучении формализованных методов, преимущественно математических моделей. Во втором случае исследователи строят свои положения на основе изучения психологии процесса принятия решений, поведения лица, принимающего решения (ЛПР). Методы нормативного подхода позволяют оценивать проблемную ситуацию, учитывать ресурсы и ограничения, анализировать различные варианты действий, выбирать из них оптимальные, используя формальные, как правило, математические методы. Знание дескриптивной (или, как еще ее называют, психологической) теории принятия решений позволяет лучше понять, как люди делают свой выбор, какие объективные и субъективные факторы влияют на правильность принимаемого ими решения, какие психологические механизмы управляют процессом принятия решений, какова роль социальной среды, в которой действует руководитель, каковы механизмы группового поведения. Оба подхода к принятию решений – и нормативный, и дескриптивный – являются необходимыми и дополняют друг друга.</p> <p>Академик Р. А. Фатхутдинов установил необходимость применения к разработке управленческих решений следующие научные подходы очень широкого плана: <i>системный подход</i> (любая система подход (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов, имеющая выход (цель), вход, связь с внешней средой, обратную связь); <i>комплексный подход</i> (обязательный учет технических, экологических, экономических, организационных, социальных, психологических, при необходимости и других (например, политических, демографических) аспектов менеджмента и их взаимосвязи, так как в случае недоучета одного из них проблема не будет решена); <i>интеграционный подход</i> (обязательный учет взаимосвязей: между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента; между стадиями жизненного цикла объекта управления; между уровнями управления по вертикали; между субъектами управления по горизонтали); <i>маркетинговый подход</i> (ориентация управленца при решении любых задач на потребителя); <i>функциональный подход</i> (ориентация управленца на потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для ее удовлетворения); <i>динамический подход</i> (объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный и перспективный анализ (прогноз)); <i>воспроизводственный подход</i> (ориентация управленца на постоянное возобновление производства товара для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими, по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта); <i>процессный подход</i> (процесс управления рассматривается как общая сумма непрерывных взаимосвязанных действий); <i>нормативный подход</i> (управленец ориентируется на установление нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента).</p>
107	<p><b>Этапы рационального решения проблем</b></p> <p>Решение – это ситуация выбора. Весь процесс выработки решений происходит посредством управленческих операций, которые можно объединить в определенные целевые комплексы. Комплексы и составляющие их операции выполняются в строгой последовательности. Этап 0. Анализ возникшей ситуации и выявление проблемы. Любой процесс принятия решения должен начинаться с анализа необходимости принятия данного решения. Исходный момент действий – сбор и накопление первичной информации об объекте управления и о сложившейся ситуации. Этап 1. Формулировка проблемы, постановка целей. После выявления конкретной ситуации и определения потребности в принятии управленческого решения необходимо поставить диагноз проблеме, желательно полный и правильный. Этап. 2. Определение критериев. О решениях судят, прежде всего, по полученным результатам. С рассмотрения результатов следует начать процесс выбора. Критерии определяют, какие факторы следует учитывать, делая выбор. Набор критериев используется как основа для сравнения вариантов решения, однако они имеют различное значение. Этап 3. Выработка альтернатив. Комплекс действий по подготовке вариантов решения включает, прежде всего, разработку модели их анализа. При этом выясняется, нет ли готовых моделей, применявшихся ранее в сходных или аналогичных ситуациях. Этап 4. Сравнение альтернатив. Квали-</p>

	<p>фицированное принятие решений требует выбора наилучшей альтернативы. Иногда все варианты решений выглядят приемлемыми и ни один из них не кажется лучше других. Для того чтобы сделать выбор, руководитель нуждается в определенных средствах для сравнения альтернатив. Анализ альтернатив осуществляется на основе выбранной модели. Этап 5. Выбор лучшего решения. В общем количестве вариантов решения окажется какое-то число таких, которые по своим формальным результатам будут наиболее близки к поставленной цели. Когда эти варианты отобраны, осуществляется комплекс действий по принятию конкретного решения.</p>
108	<p><b>Методы, используемые при проведении анализа управленческих решений.</b>  Применяются основные методы и приемы анализа при оценке эффективности принятия и исполнения управленческих решений.  Метод сравнения дает возможность оценить деятельность организации, выявить отклонения фактических значений показателей от базисных величин, установить причины этих отклонений и найти резервы дальнейшего улучшения деятельности организации. Индексный метод используется при анализе сложных явлений, отдельные элементы которых измерить нельзя. В качестве относительных показателей индексы необходимы для оценки степени выполнения плановых заданий, а также для определения динамики различных явлений и процессов. Этот метод позволяет осуществить разложение обобщающего показателя по факторам абсолютных и относительных отклонений. Балансовый метод заключается в сопоставлении взаимосвязанных показателей деятельности организации для выявления влияния отдельных факторов, а также для поиска резервов улучшения деятельности организации. При этом взаимосвязь между отдельными показателями выражается в виде равенства итогов, полученных вследствие определенных сопоставлений. Метод элиминирования состоит в обобщении методов индексного, балансового и цепных подстановок, дает возможность выделить влияние отдельно взятого фактора на обобщающий показатель деятельности организации исходя из предположения, что остальные факторы действовали при прочих равных условиях, т.е. так, как предполагалось по плану. Графический метод представляет собой способ наглядной иллюстрации деятельности организации, а также способ определения ряда показателей и способ оформления результатов проведенного анализа. Функционально-стоимостный анализ (ФСА) - метод системного исследования, применяемого в соответствии с назначением изучаемого объекта (процессы, изделия) с целью повышения полезного эффекта, т.е. отдачи на единицу совокупных затрат за жизненный цикл объекта. Важнейшая черта ФСА состоит в установлении целесообразности перечня функций, которые должен выполнять проектируемый объект в конкретных условиях или в проверке необходимости функций уже существующего объекта.  Экономико-математические методы анализа используются с целью выбора оптимальных вариантов, определяющих управленческие решения в существующих или планируемых экономических условиях.</p>
109	<p><b>Принятие решений в финансовой деятельности предприятия</b>  Финансовая деятельность предприятия — это совокупность процессов финансирования хозяйственной деятельности предприятий.  Финансовый менеджмент — это система рационального управления процессами финансирования, а также важнейшая составляющая общей системы управления предприятием. К факторам, влияющим на принятие решений в области управления финансами, можно отнести следующие: специализация (сфера деятельности) предприятия; организационно-правовая форма предприятия; политико-правовая среда; наличие коммуникационных каналов с контрагентами; наличие и виды источников финансирования; уровень организационно-методического обеспечения управления финансами; наличие квалифицированных кадров; взаимоотношения с налоговыми службами, и т.д. В процессе своей деятельности финансовому менеджеру приходится принимать управленческие решения в области: прогнозирования финансовых состояний (операций); планирования финансовой деятельности;-регулирования денежного оборота; учета затрат и результатов производственной, инвестиционной и финансовой деятельности; анализа и оценки эффективности использования и вложения капитала; -контроля за расходом и поступлением денежных средств на всех этапах произ-</p>

	<p>водственно-сбытового цикла.</p> <p>Можно выделить следующие особенности финансовых решений: высокая степень ответственности лица, принимающего решения, поскольку такие решения непосредственно затрагивают сферу денежного оборота, возможность выразить решения количественно (в денежном эквиваленте); существенное влияние, оказываемое на конечный результат деятельности предприятия; необходимость учета их правовой законности; целевая установка — повышение конкурентоспособности за счет формирования и эффективного использования прибыли, необходимость документального оформления; хорошая обоснованность (решения не должны носить интуитивного характера); возможность автоматизации; особое значение временных ограничений; большое значение состояния политико-правовой среды.</p> <p>Методы принятия финансовых решений. Основные методы принятия решений в области финансовой деятельности: методы финансового анализа используются всеми участниками коммерческой деятельности для принятия решений по оптимизации своих интересов. Финансовый анализ производится на основе информации, представленной в финансовой отчетности предприятия.</p> <p>Методы финансового планирования используются для: обеспечения производственной и инвестиционной деятельности необходимыми ресурсами; установления рациональных финансовых отношений с хозяйствующими субъектами, банками, налоговыми органами, страховыми компаниями и т.п., выявления путей эффективного вложения капитала, оценки степени рациональности его использования; выявления и мобилизации резервов для увеличения прибыли за счет экономного использования денежных средств; осуществления контроля за образованием и расходованием платежных средств.</p>
110	<p><b>Принятие решений в управлении персоналом</b></p> <p>Кадровый менеджмент — вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей предприятия путем использования труда, опыта, интеллекта и мотивов поведения с учетом удовлетворенности работников их трудом. Наряду с профессионализмом в деятельности человека важную роль играет духовный, нематериальный аспект, поэтому здесь нужен индивидуальный подход. Кадровые решения должны приниматься с учетом необходимости поддержания хорошего физического и морально-психологического состояния сотрудников. Круг задач, которые решают менеджеры по персоналу, определяется с учетом функционального разделения труда. Среди основных функций кадрового менеджмента: определение потребности в персонале; обеспечение укомплектованности организации персоналом; использование персонала; развитие персонала; мотивация персонала; правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом. Методы кадрового менеджмента применяются для решения конкретных задач. Планирование потребности в персонале (методы планирования общей потребности по объему продаж на одного работника, по прибыли до оплаты налогов, по добавленной стоимости (используется в производстве); методы планирования потребности по категориям - по времени выполнения и объему работ (трудоемкости), по нормам обслуживания, по числу рабочих мест, по штатному расписанию; методы планирования дополнительной потребности по приросту численности в связи с расширением производства, необходимостью возмещения выбывающих работников и др.). Отбор кадров (анализ резюме и рекомендательных писем; экспертные методы оценки кандидатур, установление стандартов и нормативов; оценка на основании письменных характеристик). Аттестация и оценка персонала (использование шкал оценки; методы ранжирования, смена работы, рабочего места, ротация; наставничество). Организация обучения и повышения квалификации (использование рабочих инструкций для самоподготовки: использование тренажеров, стендов, обучающих программ; обучение на факультетах повышения квалификации). Мотивация персонала (методы материальной мотивации (вознаграждения, премии, повышение заработной платы; методы нематериальной мотивации (должностное продвижение, признание успеха, благодарности, доски почета, знаки отличия).</p>
111	<p><b>Методы оптимизации решений</b></p> <p>Оптимизация решения — это процесс перебора множества факторов, влияющих на результат. Оптимальное решение — это выбранное по какому-либо критерию оптими-</p>

	<p>зации наиболее эффективное из всех альтернативных вариантов решение. Поскольку процесс оптимизации дорогостоящий, то ее целесообразно применять при решении стратегических и тактических задач любой подсистемы системы менеджмента. Оперативные задачи должны решаться с применением, как правило, простых, эвристических методов. Методы оптимизации: 1) анализ; 2) прогнозирование; 3) моделирование, которое, в свою очередь, делится на логическое, физическое и экономико-математическое моделирование.</p>
112	<p><b>Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях риска</b>  Теория принятия решений - это аналитический подход к выбору наилучшей альтернативы или последовательности действий.  Риск - это возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества. Принятие решений в условиях риска означает выбор варианта решения в условиях, когда каждое действие приводит к одному из множества возможных частных исходов. Данная ситуация встречается на практике наиболее часто. Здесь пользуются вероятностным подходом, предполагающим прогнозирование возможных исходов и присвоение им вероятностей. При этом пользуются: а) известными, типовыми ситуациями; б) предыдущими распределениями вероятностей (например, из выборочных обследований или статистики предшествующих периодов известна вероятность появления бракованной детали); в) субъективными оценками, сделанными аналитиком самостоятельно либо с привлечением группы экспертов основанного на использовании субъективных критериев, которые базируются на различных предположениях.  К таким предположениям могут относиться: суждение оценивающего, его личный опыт, оценка эксперта, мнение финансового консультанта. Когда вероятность определяется субъективно, то разные люди могут устанавливать разное ее значение для одного и того же события и делать различный выбор. Важное место при этом занимает прием экспертной оценки, то есть проведение экспертизы, обработка и использование ее результатов при обосновании значения вероятности. Прием экспертной оценки представляет собой комплекс логических и математико-статистических методов и процедур, связанных с деятельностью эксперта по переработке необходимой для анализа и принятия решений информации. Этот прием экспертной оценки основан на использовании способности специалиста (его знаний, умения, опыта, интуиции.) находить нужное, наиболее эффективное решение. При принятии управленческих решений требуется оценить степень риска и определить его величину. Степень риска - это вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба от него. Риск предпринимателя количественно характеризуется субъективной оценкой вероятной (то есть ожидаемой), величины максимального и минимального дохода (убытка) от данного вложения капитала. При этом, чем больше диапазон между максимальными минимальным доходом (убытком) при равной вероятности их получения, тем выше степень риска.</p>
113	<p><b>Принятие управленческих решений в условиях неопределенности</b>  Неопределенность - это неполнота или недостоверность информации об условиях реализации решения, наличие фактора случайности или противодействия. Принятие решения в условиях неопределенности означает выбор варианта решения, когда одно или несколько действий имеют своим следствием множество частных исходов, но их вероятности совершенно не известны или не имеют смысла. Источниками неопределенности ожидаемых условий в развитии предприятия могут служить поведение конкурентов, персонала организации, технические и технологические процессы и изменения конъюнктурного характера. Условиями, создающими неопределенность, являются воздействия факторов внешней к внутренней среды организации. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда.  Неопределенность проявляется в невозможности определения вероятности наступле-</p>

<p>ния различных состояний внешней среды из-за их неограниченного количества и отсутствия способов оценки. Неопределенность хозяйственной ситуации обуславливается следующими факторами: отсутствием полной информации, случайностью, противодействием. Для обоснования решений в условиях неопределенности, когда вероятности возможных вариантов обстановки неизвестны, разработаны специальные математические методы, которые рассматриваются в теории игр. Теория игр исследует взаимодействие индивидуальных решений при некоторых предположениях относительно принятия решений в условиях риска, общих условий окружающей среды, кооперативного или некооперативного поведения других индивидов. Целью теории игр есть предвидение результатов стратегических, оперативных игр, когда участники не имеют полной информации о намерениях друг друга. Типовой процесс принятия решений включает: предварительное формулирование проблемы; определение целей решения и выбор соответствующих критериев оптимальности; выявление и установление ограничений; составление списка альтернатив и их предварительный анализ с целью исключения явно неэффективных; сбор управленческой информации и прогнозирование изменений параметров решения в будущем; точное формулирование поставленной задачи; анализ и выбор метода решения задачи и разработку алгоритма решения; разработку модели решения, позволяющую оценивать эффективность каждой альтернативы; оценку альтернатив и выбор наиболее эффективных; принятие решения; доведение решения до исполнителей; выполнение решения и оценку результата.</p>
---

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания в ходе изучения дисциплины знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, регламентируются положениями:

- П ВГУИТ 2.4.03 Положение о курсовых экзаменах и зачетах;
- П ВГУИТ 4.1.02 Положение о рейтинговой оценке текущей успеваемости, а также методическими указаниями:

Богомолова, И. П. Разработка и принятие управленческих решений: методические указания и задания для СРО, обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», очной и заочной форм обучения / И. П. Богомолова, Н. М. Шатохина, ВГУИТ, Кафедра управления, организации производства и отраслевой экономики. - Воронеж, 2021

*В методических указаниях указывается порядок проведения оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, и выставления оценки по дисциплине.*

*Для оценки знаний, умений, навыков обучающихся по дисциплине применяется рейтинговая система. Итоговая оценка по дисциплине определяется на основании определения среднеарифметического значения баллов по каждому заданию.*



**5. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания для каждого результата обучения по дисциплине/практике**

Результаты обучения по этапам формирования компетенций	Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	Шкала оценивания	
				Академическая оценка или баллы	Уровень освоения компетенции
<p><b>Шифр и наименование компетенции</b> _ ПКв-1 - Способен планировать, координировать и обеспечивать интегрированную комплексную деятельность по управлению рисками в соответствии со стратегическими целями организации (ИД1<sub>ПКв-1</sub> - Использует принципы, определяет цели и механизмы функционирования, планирования, координирования и обеспечения интегрированной комплексной деятельности по управлению рисками организации в соответствии со стратегическими целями организации)</p>					
<b>Знать</b>	Знание принципов целеполагания, основ организационного планирования и прогнозирования	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
		Собеседование (зачет) Ответы на вопросы	обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
<b>Уметь</b>	Умение выработать рекомендации по принятию решений в рамках подразделения	Решение практических задач	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			Обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формули-	Отлично	Освоена (повышенный)

			рует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения		
<b>Владеть</b>	Навыки определения целей и задач подразделения в соответствии со стратегическими целями организации, корпоративными нормативными документами по управлению рисками и требованиями вышестоящего руководства	Результаты решения кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор умений предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
<p><b>Шифр и наименование компетенции</b> _ ПКв-4 - Способен участвовать в разработке и реализации научно – исследовательских проектов и инновационных бизнес – процессов на уровне организации (ИД1<sub>ПКв-4</sub> – Осуществляет анализ и координирование работ по использованию новых методов планирования и прогнозирования в рамках разработки и реализации стратегических решений на уровне проектной деятельности организации)</p>					
<b>Знать</b>	Знание основных этапов разработки управленческих решений и основ координирования работ по использованию количественных и качественных методов для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами в рамках проектной деятельности организации	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
	Собеседование (эк-замен) Ответы на вопросы	Обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)	
			обучающийся обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на	Хорошо;	Освоена (повышенный)

			изучаемый объект		
			обучающийся обладает системным взглядом на изучаемый объект	Отлично	Освоена (повышенный)
<b>Уметь</b>	Умение применять научные подходы к разработке альтернативных управленческих решений и составлению их технико-экономического обоснования в условиях неопределенности и риска	Решение практических задач	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			Обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
<b>Владеть</b>	Навыки принятия и реализации управленческих решений на уровне проектной деятельности в соответствии со стратегическими целями организации с использованием методов планирования и прогнозирования их последствий	Результаты решения кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор умений предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
		РПР	обучающийся не может (не умеет) записать	Неудовлетворитель-	Не освоена

			алгоритм выполнения работы, не может выбрать методику для проведения расчетов, не представляет результаты работы в виде аналитического отчета; не демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	но	(недостаточный)
			запись алгоритма решения РПР у обучающегося вызывает затруднения (алгоритм решения записан с ошибками), представляет результаты работы в виде аналитического отчета, в котором допускает неверное оформление; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении допускает незначительные ошибки, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена (повышенный)
			обучающийся решает РПР, используя верный алгоритм решения, при решении не допускает ошибок, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)