

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Выборнова Любовь Александровна
Должность: Ректор
Дата подписания: 21.09.2026 13:04:53
Уникальный программный ключ:
c3b3b9c625f6c113afa2a2c42baff9e05a38b76e

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Новолжский государственный университет сервиса» (ФГБОУ ВО «ПВГУС»)

Высшая школа экономики и управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Принятие управленческих решений в экономических системах»

Направление подготовки:
38.04.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль):
«Стратегический менеджмент»

Квалификация выпускника: **магистр**

Тольятти, 2025 г.

Рабочая программа дисциплины «Принятие управленческих решений в экономических системах» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 952.

Составители:

к. э. н., доцент
(ученая степень, ученое
звание)

Т.И. Марченко
(ФИО)

РПД обсуждена на заседании Высшей школы экономики и управления
16.05.2025 г., протокол № 10

Директор ВШЭиУ

к. э. н., доцент
(уч. степень, уч.
звание)

Н.Н. Скорниченко
(ФИО)

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1. Цель освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является:

в области обучения:

– формирование у обучающихся общепрофессиональных компетенций, отражающих запросы рынка труда в части базовых основ профессиональной деятельности с учетом потенциального развития области профессиональной деятельности независимо от ориентации программы на конкретные объекты профессиональной деятельности или области знания;

в области воспитания:

– развитие личности, создание условий для самоопределения и социализации на основе принятых в обществе правил и норм поведения в интересах человека, семьи, общества и государства.

– формирование у обучающихся общепрофессиональных компетенций, направленных на развитие навыков исследовательской деятельности.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ИОПК-3.1. Осуществляет критическую оценку вариантов организационно-управленческих решений с учетом критериев операционной и организационной эффективности, социальной значимости, рисков и возможных социально-экономических последствий ИОПК-3.2. Выбирает подходы к обоснованию организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и выявляет проблемы организационного и социального характера при анализе конкретных ситуаций ИОПК-3.3. Предлагает механизмы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды, а также разрабатывает мероприятия по минимизации рисков; несет ответственность за	Знает: принципы и методы принятия и оценки эффективности управленческих решений, принципы и методы трансляции целей и управления изменениями Умеет: выбирать подходы к обоснованию организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и выявлять проблемы организационного и социального характера при анализе конкретных ситуаций; предлагать механизмы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды а также разрабатывать мероприятия по минимизации рисков; нести ответственность за последствия принимаемых организационно-управленческих решений Владет: навыками критического оценивания вариантов организационно-управленческих решений с учетом критериев операционной и организационной эффективности, социальной значимости, рисков и возможных социально-экономических последствий	

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
	последствия принимаемых организационно-управленческих решений		

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к обязательной части Блока 1. Дисциплины (модули) программы магистратуры (Общепрофессиональный модуль).

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объем и структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 з.е. (144 час.), их распределение по видам работ и семестрам представлено в таблице.

Виды учебных занятий и работы обучающихся	Трудоёмкость, час
Общая трудоёмкость дисциплины, час	144
Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (всего), в т.ч.:	42
занятия лекционного типа (лекции)	18
занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)	24
Самостоятельная работа всего, в т.ч.:	75
Самоподготовка по темам (разделам) дисциплины	75
Контроль (экзамен)	27
Промежуточная аттестация	Экзамен

Примечание: объем часов для очной формы обучения

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

В процессе освоения дисциплины может применяться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

В процессе освоения дисциплины обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде и электронно-библиотечным системам.

3.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам

Планируемые результаты освоения: код формируе мой компетен ции и индикаторы достижения компетен ций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименовани е оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практические занятия, час		
ОПК-3. ИОПК-3.1	Тема 1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА 1. Сущность и основные характеристики управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям 2. Концепции, принципы и парадигмы управленческих решений 3. Функции решения в методологии и организации процесса управления 4. Типология и классификация управленческих решений 5. Условия и факторы качества управленческих решений 6. Формы подготовки и реализации управленческих решений	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 1. Управленческие решения в системе менеджмента		3		
	Самостоятельная работа			10	
ОПК-3. ИОПК-3.1, ИОПК-3.2	Тема 2. МОДЕЛИ ТЕОРИИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ 1. Сущность и значение моделирования процессов разработки управленческих решений 2. Виды моделей теории принятия решений 3. Основная модель принятия решений 4. Факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 2. Модели теории принятия решений		3		
	Самостоятельная работа			10	
ОПК-3. ИОПК-3.1, ИОПК-3.2, ИОПК-3.3	Тема 3. ПРОЦЕСС ПОДГОТОВКИ, РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 1. Подходы к принятию управленческих решений 2. Этапы рационального решения проблем 3. Целевая ориентация управленческих решений 4. Диагностика и идентификация проблем 5. Типы проблем 6. Сущность анализа альтернатив действий 7. Организация разработки и выполнения управленческих решений	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 3. Процессы подготовки, разработки и реализации управленческих решений		3		
	Самостоятельная работа			11	
ОПК-3. ИОПК-3.1, ИОПК-3.2, ИОПК-3.3	Тема 4. МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ 1. Классификация методов принятия управленческих решений 2. Методы, используемые на этапе диагностики проблем	4			Выполнение практических заданий

Планируемые результаты освоения: код формируе мой компетен ции и индикаторы достижения компетен ций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименовани е оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практические занятия, час		
	3. Методы генерации альтернатив. Креативность как основа выработки нестандартных (уникальных) решений 4. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив 5. Методы реализации решения и контроля				
	Практическое занятие № 4. Методы разработки и принятия управленческих решений		4		
	Самостоятельная работа			11	
ОПК-3. ИОПК-3.1, ИОПК-3.2, ИОПК-3.3	Тема 5. СРЕДА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 1. Виды сред, в которых принимается управленческое решение 2. Принятие управленческого решения в условиях определенности, неопределенности и риска 3. Критерии выбора управленческих решений в условиях неопределенности	3			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 5. Среда принятия управленческих решений		4		
	Самостоятельная работа			11	
ОПК-3. ИОПК-3.1, ИОПК-3.2, ИОПК-3.3	Тема 6. ТЕХНОЛОГИИ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ 1. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений 2. Требования к оформлению управленческих решений 3. Ответственность и ошибки реализации управленческих решений	2			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие №6. Технологии реализации управленческого решения		3		
	Самостоятельная работа			11	
ОПК-3. ИОПК-3.1, ИОПК-3.2, ИОПК-3.3	Тема 7. КАЧЕСТВО И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 1. Требования к качеству и эффективности управленческих решений 2. Методы оценки эффективности управленческих решений	3			Выполнение практических заданий
	Практическое занятие № 7. Качество и эффективность управленческих решений		4		
	Самостоятельная работа			11	
	ИТОГО	18	24	75	

Примечание: объем часов для очной формы обучения

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Общие методические рекомендации по освоению дисциплины, образовательные технологии

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплины в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

- балльно-рейтинговая технология оценивания;
- электронное обучение;
- проблемное обучение;
- разбор конкретных ситуаций;
- информационные технологии: Google-документы, ВВВ.

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

4.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов тематического плана. В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждой темы дисциплины. Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала.

Лекционные занятия проводятся в поточной аудитории с применением мультимедийного проектора в виде учебной презентации или в ЭИОС университета.

В ходе лекционных занятий рекомендуется конспектирование учебного материала.

Отдельные темы предлагаются для самостоятельного изучения (конспектируются).

Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы, а также к мероприятиям текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

4.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях семинарского типа/ на практических занятиях

Практические (семинарские) занятия представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы. Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных

условиях.

Практические (семинарские) занятия обучающихся обеспечивают:

- проверку и уточнение знаний, полученных на лекциях;
- получение умений и навыков составления докладов и сообщений, обсуждения вопросов по учебному материалу дисциплины;
- подведение итогов занятий по рейтинговой системе, согласно технологической карте дисциплины.

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает: выполнение практических заданий при изучении тем с 1 по 7.

Практическая подготовка предусматривает: выполнение практических заданий по всем темам дисциплины.

4.4. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и мероприятиям текущего контроля и промежуточной аттестации по изучаемой дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных практических заданий и других форм текущего контроля.

Самостоятельная работа студентов включает:

- изучение учебной литературы по курсу;
- решение практических ситуаций и задач;
- работу с ресурсами Интернет;
- подготовку к тестированию по темам курса;
- подготовку к промежуточной аттестации по курсу и др.

При выполнении заданий для самостоятельной работы рекомендуется проработка материалов лекций по каждой пройденной теме, а также изучение рекомендуемой литературы.

Для обучающихся по очной форме обучения самостоятельная работа является также основным видом учебной деятельности.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный учебный курс, созданный в ЭИОС университета <http://sdo.tolgas.ru/>

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Вся литература, включенная в данный перечень, представлена в виде электронных ресурсов в электронной библиотеке университета (ЭБС). Литература, используемая в печатном виде, представлена в научной библиотеке университета в объеме не менее 0,25 экземпляров на одного обучающегося.

Основная литература

1. Мастяева, И. Н. Методы оптимальных решений : учебник / И. Н. Мастяева, Г. И. Горемыкина, О. Н. Семенихина. - Документ read. - Москва : Курс [и др.], 2023. - 380 с. - URL: <https://znanium.com/read?id=419061> (дата обращения: 08.09.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-905554-24-7. - 978-5-16-103557-3. - Текст : электронный.
2. Машунин, Ю. К. Теория управления. Математический аппарат управления в экономике : [учеб. пособие] / Ю. К. Машунин. - Документ read. - Москва : Логос, 2020. - 450 с. - (Новая университетская библиотека). - URL: <https://znanium.com/read?id=367575> (дата обращения: 27.01.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-98704-736-1. - Текст : электронный.
3. Баллод, Б. А. Методы и алгоритмы принятия решений в экономике : учеб. пособие / Б. А. Баллод, Н. Н. Елизарова. - Изд. 2-е, перераб. - Документ Reader. - Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2022. - 271 с. - (Учебники для вузов. Специальная литература). - URL: <https://reader.lanbook.com/book/213074> (дата обращения: 15.04.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-8114-3132-8. - Текст : электронный.
4. Вдовин, В. М. Теория систем и системный анализ : учеб. для экон. вузов по направлению подгот. "Приклад. информатика" / В. М. Вдовин, Л. Е. Суркова, В. А. Валентинов. - 7-е изд., стер. - Документ read. - Москва : Дашков и К, 2023. - 644 с. - (Учебные издания для бакалавров). - URL: <https://znanium.ru/read?id=432083> (дата обращения: 10.11.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-05339-9. - Текст : электронный.

Дополнительная литература

5. Балдин, К. В. Управленческие решения : учеб. для вузов по направлению подгот. "Менеджмент" (квалификация (степень) "бакалавр") / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 11-е изд., стер. - Документ read. - Москва : Дашков и К, 2023. - 494 с. - (Учебные издания для бакалавров). - Прил. - URL: <https://znanium.ru/read?id=432123> (дата обращения: 12.11.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-05340-5. - Текст : электронный.
6. Гармаш, А. Н. Математические методы в управлении : учеб. пособие для вузов по направлению подгот. "Мат. методы в экономике" / А. Н. Гармаш, И. В. Орлова. - Документ read. - Москва : Вузов. учеб. [и др.], 2018. - 272 с. - Прил. - URL: <https://znanium.com/read?id=371866> (дата обращения: 28.11.2025). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-9558-0200-8. - 978-5-16-500186-4. - Текст : электронный.
7. Алпатов, Ю. Н. Моделирование процессов и систем управления : учеб. пособие / Ю. Н. Алпатов. - Изд. 2-е стер. - Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2021. - 139 с. - (Учебники для вузов. Специальная литература). - URL: <https://reader.lanbook.com/book/180815> (дата обращения: 27.06.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-8114-8770-7. - Текст : электронный.
8. Клименко, И. С. Принятие решений и феномен неопределенности : учеб.

пособие / И. С. Клименко. - 3-е изд., стер. - Документ Reader. - Санкт-Петербург [и др.] : Лань, 2024. - 180 с. - URL: <https://reader.lanbook.com/book/379976> (дата обращения: 01.04.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-507-47474-5. - Текст : электронный.

9. Экономико-математические модели и методы анализа и управления рисками в экономических системах : монография / Е. А. Блинова, В. Д. Богатырев, М. Г. Волынская [и др.] ; Поволж. гос. ун-т сервиса (ФГБОУ ВО "ПВГУС"). - Документ Adobe Acrobat. - Тольятти : ПВГУС, 2025. - 2,97 МБ, 234 с. - URL: <http://elib.tolgas.ru/> (дата обращения: 29.01.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-9581-0394-2 : 0-00. - Текст : электронный.

5.2. Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы, интернет-ресурсы

1. eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. – Москва, 2000 - . - URL: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 06.03.2024). – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст: электронный.

2. КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт / ЗАО «КонсультантПлюс». – Москва, 1992 - . - URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 06.03.2024). - Текст : электронный.

3. Электронная библиотечная система Поволжского государственного университета сервиса : сайт / ФГБОУ ВО «ПВГУС». – Тольятти, 2010 - . - URL. : <http://elib.tolgas.ru> (дата обращения: 06.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

4. Электронно-библиотечная система Znaniy.com : сайт / ООО "ЗНАНИУМ". – Москва, 2011 - . - URL: <https://znaniy.com/> (дата обращения: 06.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5. Электронно-библиотечная система Лань : сайт / ООО "ЭБС ЛАНЬ". - Москва, 2011 - . - URL: <https://e.lanbook.com/> (дата обращения: 06.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5.3. Программное обеспечение

Информационное обеспечение учебного процесса по дисциплине осуществляется с использованием следующего программного обеспечения (лицензионного и свободно распространяемого), в том числе отечественного производства:

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1	Microsoft Windows	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
2	Microsoft Office	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
3	КонсультантПлюс	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
4	СДО MOODLE	из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет (лицензионный договор)

6. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Занятия лекционного типа. Учебные аудитории для занятий лекционного типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия (презентации по темам лекций), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие данной программе дисциплины.

Занятия семинарского типа. Учебные аудитории для занятий семинарского типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

Промежуточная аттестация. Для проведения промежуточной аттестации по дисциплине используются компьютерные классы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета и/или учебные аудитории, укомплектованные мебелью и техническими средствами обучения.

Самостоятельная работа. Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде университета. Для организации самостоятельной работы обучающихся используются:

- компьютерные классы университета;
- библиотека (медиазал), имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети «Интернет».

Электронная информационно-образовательная среда университета (ЭИОС).

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета (ЭИОС) <http://sdo.tolgas.ru/> из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории университета, так и вне ее.

ЭИОС университета обеспечивает:

- доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), программам практик, электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик;
- формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение его работ и оценок за эти работы.

В случае реализации образовательной программы с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий ЭИОС дополнительно обеспечивает:

- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательной программы;
- проведение учебных занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;
- взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействия посредством сети «Интернет».

7. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации;
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

8.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

Шкала оценки результатов освоения дисциплины, сформированности результатов обучения

Форма проведения промежуточной аттестации	Шкалы оценки уровня сформированности результатов обучения		Шкала оценки уровня освоения дисциплины		
	Уровневая шкала оценки компетенций	100 балльная шкала, %	100 балльная шкала, %	5-балльная шкала, дифференцированная оценка/балл	недифференцированная оценка
Экзамен	допороговый	ниже 61	ниже 61	«неудовлетворительно» / 2	не зачтено
	пороговый	61-85,9	61-69,9	«удовлетворительно» / 3	зачтено
			70-85,9	«хорошо» / 4	зачтено
	повышенный	86-100	86-100	«отлично» / 5	зачтено

По итогам текущей успеваемости студенту может быть выставлена оценка по промежуточной аттестации в соответствии с набранными за семестр баллами (по накопительному рейтингу). Студентам, набравшим в ходе текущего контроля успеваемости по дисциплине от 61 до 100 баллов и выполнившим все обязательные виды запланированных учебных занятий, по решению преподавателя без прохождения промежуточной аттестации выставляется оценка в соответствии со шкалой оценки результатов освоения дисциплины.

Результат обучения считается сформированным (повышенный уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний, использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 86 до 100, что соответствует повышенному уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается сформированным (пороговый уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 61 до 85,9, что соответствует пороговому уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается несформированным, если студент при выполнении заданий не демонстрирует знаний учебного материала, допускает ошибки,

неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания, не демонстрирует необходимых умений, качество выполненных заданий не соответствует установленным требованиям, качество их выполнения оценено числом баллов ниже 61, что соответствует допороговому уровню.

Формы текущего контроля успеваемости

Формы текущего контроля	Количество контрольных точек	Количество баллов за 1 контр. точку	Макс. возм. кол-во баллов
Выполнение практических заданий	7	7	49
Конспектирование лекционных вопросов	7	6	42
Творческий рейтинг (участие в конференциях, олимпиадах) Дополнительные баллы за активное изучение дисциплины (составление глоссария)	1	9	9
			100 баллов

Система оценивания представлена в электронном учебном курсе по дисциплине <http://sdo.tolgas.ru/>.

8.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

8.2.1. Типовые задания к практическим (семинарским) занятиям

Практическое занятие № 1. Управленческие решения в системе менеджмента

Задание 1.

Ответьте письменно на следующие вопросы:

1. Чем отличается принятие управленческих решений от частного выбора?
2. Что понимается под проблемой, ситуацией, целью? Каково их значение в процессе принятия управленческих решений?
3. В чем преимущества формализованных управленческих решений?
4. Какие возможности может использовать руководитель, сталкиваясь с неопределенностью?
5. Экономические условия разработки качественных управленческих решений

Задание 2.

Вы – главный менеджер крупной фирмы по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет.

С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему?

Задание 3.

Вы – менеджер по маркетингу фирмы, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе в средствах массовой информации значительно повысит сбыт такого товара.

Какие действия вы предпримете? Почему?

Задание 4.

Ниже приводится список типичных организационных решений (таблица). Необходимо определить, являются ли они запрограммированными или нет.

Таблица – Список типичных организационных решений

Список решений	Да	Нет
1 Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию		
2 Доведение мастером до рабочих дневного задания		
3 Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании		
4 Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача		
5 Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе		
6 Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы		
7 Определение годичного задания для ассистента профессора		
8 Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации		
9 Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике		
10 Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами		

Задание 5.

Распределите предлагаемые ниже управленческие решения по функциям менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль).

- 1 Адаптация организационной структуры под новые цели и задачи, сформулированные в плане.
- 2 Выбор миссии.
- 3 Выбор социально-психологических методов стимулирования эффективного труда.
- 4 Выбор стратегий по достижению поставленных целей.
- 5 Выработка предположений (гипотезы) о ситуации в будущем.
- 6 Кадровые решения: расстановка, наем и увольнения, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации.
- 7 Обеспечение всех видов деятельности необходимыми ресурсами, в том числе информационно-техническими.
- 8 Определение целей.
- 9 Проведение предпланового анализа и прогнозирование.

10 Разработка мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры.

11 Разработка системы оплаты труда и премирования сотрудников и руководителей, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации.

12 Рационализация, распределение задач, обязанностей и прав.

13 Рациональное и сбалансированное использование экономических, организационных и социально-психологических методов управления.

14 Создание надлежащего морального климата в организации.

15 Создание системы контроля, выбор методов учета, анализа и внесения коррективов для всех трех видов контроля: упреждающего, текущего и заключительного.

16 Формирование мероприятий по реализации стратегий.

Задание 6.

Дайте характеристику каждому решению и отнесите его к определенному типу и виду управленческих решений.

1. От начальника финансового отдела потребовали вложить избыточную наличность в депозитные сертификаты, облигации или обычные акции, в зависимости оттого, что именно в данное время обеспечивает наибольшую прибыль на инвестированный капитал. Начальник финансового отдела принял решение на основе простого расчета по каждому варианту и установил самый выгодный.

2. Руководитель сельскохозяйственного предприятия принял решение о расширении рынка сбыта за счет вывоза продукции в другие регионы. Решение было принято быстро и основывалось на минимуме необходимой информации.

3. Для усиления мотивации работников руководство АО "Саратовский комбинат хлебопродуктов" приняло решение усовершенствовать систему премирования. Основываясь на прошлом опыте и передовом опыте зарубежных стран, руководство решило, что премиальная выплата за фактор качества труда должна составлять не менее 20% от уровня заработной платы.

Задание 7.

Подберите определения конкретным формам разработки решения, приведенным в таблице.

Таблица – Исходные данные

Форма разработки решения	Определение формы разработки решения
Закон	1. Решение, носящее методический или технологический характер
Наставление	2. Решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких – либо действий
Приказ	3. Деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснения сути и содержания решения.
Убеждение	4. Решение высшей государственной власти, носящее обязательный и непреложный характер.
Указание	5. Решение руководителя, облеченного властью
Инструкция	6. Решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства и время их реализации.
Разъяснение	7. Деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения решения.
Распоряжение	8. Деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у подчиненного, требуемых взглядов или понятий по содержанию выполненного решения.
Предписание	
Договор	

Сообщение План	9. Деловая беседа, проводимая руководителем с целью обучения, передачи опыта для успешного выполнения решения.
	10. Официальное извещение должностному лицу об обязательном выполнении конкретного решения в установленный срок
	11. Решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязанностей.
	12. Решение руководителя, не наделенного административными функциями.

Практическое занятие № 2. Модели теории принятия решений

Задание 1.

Вы руководите сборкой на четырех линиях предприятия. На заводе рабочие получают примерно одинаковую зарплату.

Ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы вам необходимо уволить одного из работников. Квалификационные характеристики на каждого из них представлены в таблице. Какие действия вы предпримете?

Таблица - Квалификационные характеристики работников

Характеристика работника	Мария	Дмитрий	Пелагея	Николай
Возраст, лет	34	27	21	47
Семейное положение	разведена	холост	помолвлена	женат
Иждивенцы	двое детей	мать	—	жена и 18-летний сын
Образование	выпускница профессионального училища	исключен из средней школы	выпускница средней школы	по вечерам посещает техникум
Характеристика работника	Мария	Дмитрий	Пелагея	Николай
Состояние здоровья	в прошлом страдала алкоголизмом, но это не влияет на работу	имеет физический недостаток, но это не отражается на его работе	отличное	нет проблем
Стаж работы	8	5	2	6
Другие характеристики	работает медленно, ладит со всеми, иногда опаздывает, подвержена перепадам настроения, честна	хороший работник, ладит с коллегами, иногда опаздывает, приятен в общении, всегда готов помочь	средний работник, коллеги относятся к ней хорошо, иногда опаздывает, приятна в общении	хороший работник, не очень ладит с коллегами, никогда не опаздывает, спокоен
Планы на будущее	хотела бы сохранить прежнюю должность	хотел бы получить лучшую должность на своем предприятии	ее дядя хотел бы, чтобы она училась бизнесу	возможно, поменяет свою профессию, когда закончит учебу

Задание 2.

В конце года у А. Н. Петрова (менеджера крупного предприятия) накопилось много нерешенных проблем как личного, так и делового характера. Необходимо было:

- 1) организовать конференцию;
- 2) продлить договор с поставщиками на следующий год;
- 3) разрешить затянувшийся конфликт между начальниками подразделений;
- 4) подготовиться к проверке бухгалтерской отчетности предприятия налоговой

инспекцией;

- 5) решить проблему с неуспеваемостью младшего сына в школе;
- 6) закончить ремонт квартиры;
- 7) постричься в парикмахерской и купить новый костюм;
- 8) поздравить тещу с днем рождения.

За неделю до наступления Нового года он, очевидно, не успеет решить все эти вопросы.

1. С учетом 10 ограничений, приведенных в таблице 1, выявите наиболее важные задачи менеджера, которые должны быть решены в первую очередь.

Таблица 1 - Виды ограничений при принятии решений

Ограничения	Комбинации ограничений						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Деньги есть	да	нет	да	нет	да	нет	да
2. Самочувствие хорошее	нет	да	да	нет	нет	нет	да
3. Штат укомплектован	да	нет	нет	да	да	нет	да
4. Имеется информационная база	да	да	нет	нет	да	нет	да
5. Отношения с администрацией школы, где учится сын, хорошие	да	нет	да	да	да	нет	да
6. Подход к принятию решения оптимистический	нет	да	да	нет	да	нет	да
7. Предприятие преуспевает	да	нет	нет	нет	да	нет	да
8. Семья дружная	нет	да	да	нет	нет	нет	да
9. Авторитет менеджера достаточно высок	да	нет	да	нет	нет	нет	да
10. Поставщики сотрудничают с предприятием более трех лет	да	нет	да	да	нет	нет	да

2. Оформите свой ответ, заполнив табл. 2 Для этого в каждой строке, характеризующей определенную комбинацию ограничений, отметьте галочками три выбранные первостепенные задачи. Обоснуйте свой ответ.

Таблица 2 - Комбинации ограничений при разделении проблем

Комбинация ограничений	Проблемы							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								

3. Какие из указанных ограничений, по вашему мнению, связаны:

- с личностной оценкой руководителя;
- со средой принятия решения;
- с уровнем обеспечения информацией;
- с личностными симпатиями;
- с взаимозависимостью решений;
- с фактором сложности;
- с перспективностью действия решения;
- с финансовым фактором?

Задание 3.

Выберите проблему, для решения которой необходимо принять решение. Можно использовать любые ситуации: производственные, маркетинговые, логистические и т.д.

Сформулируйте цель, достижению которой мешает данная проблема.

Сформулируйте множество альтернатив, решающих данную проблему (5-7 альтернатив).

Сформулируйте ограничения на альтернативы решения выбранной проблемы. Например, ресурсные ограничения, технологические ограничения т.п.

Исходя из сформулированных ограничений, получите множество допустимых альтернатив (4-5 альтернатив).

Сформулируйте 5 критериев (показателей качества процесса) для оценки альтернатив.

Назначьте прямым способом веса критериев. Сумма весов критериев равна 1.

Выберите шкалу для оценки критериев (например, балльную от 1 до 5). Осуществите экспертную оценку альтернатив по критериям, представьте в виде таблицы 1.

Таблица 1 – Экспертная оценка альтернатив по критериям

Альтернативы	Критерии				
	K1	K2	K3	K4	K5
A1	O11	O12	...		
A2	O21	O22	...		
A3	...	...			
A4					
A5					

Осуществите свертку оценок альтернатив методом взвешенной суммы, представьте в виде таблицы 2.

Таблица 2 – Свертка альтернатив по критериям

Альтернативы	Критерии					Взвешенные оценки альтернатив
	K1	K2	K3	K4	K5	
A1						O11 * вес K1+O12*вес K2 + ...
A2						
A3						
A4						
A5						

Выберите оптимальную альтернативу – альтернативу, имеющую максимальную взвешенную оценку.

Задание 4.

Каким ценностным ориентациям отдаст предпочтение молодой специалист при выборе своей будущей работы?

Проранжируйте их, используя методы ранжирования и парных сравнений.

1 Хорошо зарабатывать

2 Получать отпуск в удобное время

3 Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях

4 Работать в дружном, сплоченном коллективе

5 Получить жилье или улучшить жилищные условия

6 Повышать свое профессиональное мастерство

7 Наиболее полно использовать способности и умения

8 Получать, ощущать общественное признание за свои трудовые достижения

9. Активно участвовать в управлении производством
10. Иметь надежное рабочее место
11. Власть и влияние (право принимать решения)
12. Продвижение по службе
13. Соответствие интересов на работе и вне ее
14. Общение с интересными, эрудированными коллегами
15. Иметь спокойную работу с четко определенным кругом обязанностей
16. Иметь хорошее обеспечение в старости

Практическое занятие № 3. Процессы подготовки, разработки и реализации управленческих решений

Задание 1.

Постройте диаграмму Исикавы для решения проблемы низкой посещаемости студентами лекционных занятий. Предложите варианты управленческих решений по устранению данной проблемы.

Задание 2.

Компания провела анализ причин проблем при перевозках грузов. В течение полугода специалисты компании фиксировали в контрольных формах причины возникновения проблем по каждому типу груза. В результате получены следующие данные.

Таблица – Исходные данные для построения диаграммы Парето

Наименование причины	Количество случаев возникновения проблем
Неполное обеспечение заявок клиентов на подачу транспортных средств	235
Предоставление неисправных транспортных средств	103
Несвоевременная доставка груза в связи с погодными условиями	156
Порча груза в пути	24
Несвоевременное оформление документов	968
Нарушения трудовой дисциплины	46
Прочие причины	18

Построить по имеющимся данным диаграмму Парето. Сделать выводы.

Задание 3.

Диаграмма рассеивания

Компания в течение 5 лет собирала информацию по своим 7 филиалам о затратах на охрану труда и количестве травматических случаев. Построить по имеющимся данным диаграмму рассеивания. Сделать вывод о наличии или отсутствии связи показателей.

Предложить вариант управленческого решения, если требования надзорных органов по охране труда предусматривают обеспечение уровня травматизма для данного типа производства не более 1% от численности персонала за 5 лет.

Таблица – Исходные данные для построения диаграммы рассеивания

Затраты на охрану труда на 1000 чел., тыс. руб.	Количество травматических случаев на 1000 чел. за 5 лет
6,7	10,3
11,8	7,5
5,7	13,3
9,7	8,8
7,1	11,9
9,0	9,4
7,4	10,1
11,4	7,1
9,3	8,2
8,1	8,9
10,6	7,0
5,1	14,5
9,7	7,6
5,9	12,2
10,9	7,5
9,5	9,2
4,3	14,7
6,2	10,7
7,2	11,2
4,7	13,1
10,3	7,9
9,9	8,1
6,0	11,6
11,7	6,7
7,7	10,8
7,8	9,2
11,1	7,9
6,3	12,1
8,2	9,8
5,2	13,7
9,0	8,0
4,5	13,5
8,7	8,9
6,9	10,8
5,1	12,6

Задание 4.

Специалистами корпорации «ГРАНТ» и приглашенными консультантами разработаны несколько вариантов расширения производства, обеспечивающих примерно одинаковый рост эффективности деятельности корпорации:

1. Строительство нового предприятия.
2. Строительство нового цеха на существующем предприятии.
3. Замена оборудования.
4. Организация производства на другом предприятии.

Сравнение вариантов для принятия альтернативного управленческого решения предлагается провести по общим для всех вариантов критериям, приведенным в таблице.

Таблица – Оценка вариантов расширения производства

Критерий	Вес	Порядок предпочтения вариантов				Суммарный вес по варианту			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Перспективность	4	4	3	1	2				
Возможность финансирования	5	1	2	4	3				
Наличие подрядчика	1	3	4	2	1				
Отношение местных органов власти	2	4	1	3	2				
Охрана среды	3	3	1	2	4				
Социальные вопросы	3	4	3	2	1				
Удобство для персонала	2	2	4	3	1				
Итого									

Установлена важность (вес) каждого критерия для лица, принимающего решения:

1 – для наименее существенного и 5 – для наиболее существенного.

Затем с помощью экспертов были определены приоритеты каждого варианта по каждому из критериев (в порядке возрастания). Определите наиболее предпочтительный вариант расширения производства на основе оценки экспертов.

Задание 5.

Некоторая организация производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, предстоит решить задачу:

- Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.

- Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – с 50 до 120 у.е. Вам, как менеджеру, предстоит:

- Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив.

- Рассчитать доходность.

- Принять единственное решение.

Задание 6.

Предприниматель провел анализ, связанный с открытием магазина велосипедов.

Если он откроет большой магазин, то при благоприятном состоянии рынка получит прибыль 60 млн. руб., а при неблагоприятном – понесет убытки 40 млн. руб. Маленький магазин принесет ему 30 млн. руб. прибыли при благоприятном состоянии рынка или 10 млн. руб. убытков при неблагоприятном состоянии. Возможность благоприятного и неблагоприятного состояния рынка он оценивает одинаково.

Исследование рынка, которое может провести специалист, обойдется предпринимателю в 5 млн. руб. Специалист считает, что с вероятностью 0,6 состояние рынка окажется благоприятным. В тоже время при благоприятном прогнозе специалиста вероятность получения прибыли равна 0,9, а при неблагоприятном – 0,12.

Построить дерево решений. Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

Задание 7.

В таблице приведены данные по общему объему продаж газеты одного коммерческого издательства в период с 2020 по 2023 гг. Цифры отражают среднедневной тираж (в 100 тыс. экз.) поквартально:

Период	Дневной объем продаж газеты			
	2020	2021	2022	2023
1 квартал	2,2	2,6	2,9	3,2
2 квартал	2,9	3,2	3,4	3,6
3 квартал	3,3	3,6	3,9	4,2
4 квартал	2,4	2,7	2,8	3,1

1. Нанесите эти значения на график
2. С помощью метода скользящих средних сгладьте этот временной ряд и, используя метод регрессии, оцените значения тренда в 2024 г.
3. Определите, какой метод целесообразнее использовать для прогнозирования сезонных колебаний. Оцените значения сезонных колебаний в каждый из периодов 2024 г.
4. С помощью тренда и сезонных колебаний спрогнозируйте объем тиража в каждом квартале 2024 г.

Задание 8.

Проанализировать изменение фактической прибыли от реализации продукции по сравнению с плановой. Определить степень влияния трёх факторов:

- а) изменение V реализации;
- б) изменение себестоимости (C) единицы продукции;
- в) изменение цены ($Ц$).

Таблица – исходные данные

Показатели	План, шт.	Факт, шт.
V	200	220
$Ц$	75	72
C	50	51

Практическое занятие № 4. Методы разработки и принятия управленческих решений

Задание 1.

В маленьком городке работают всего две автозаправочные станции (АЗС): первая входит в крупную сеть, а вторая – независимая. Первая может продавать литр бензина самой ходовой марки по 55.5 или по 56 руб., вторая – по 55 или 55.5 руб. По оценке маркетологов, если обе АЗС выберут минимальную цену, то покупатели будут одинаково охотно пользоваться их услугами. Если обе АЗС станут продавать бензин по 55.5 руб., 70% автомобилей будут заправляться на первой АЗС. Если первая выберет цену в 56, а вторая – 55 руб., то на первую АЗС поедут только 40% клиентов. Наконец, если обе АЗС назначат более высокую цену за литр бензина, 50% будут обслуживаться на первой АЗС. Определите оптимальные стратегии для обеих АЗС, цену игры и победителя (если таковой есть).

Задание 2.

Владелец ресторана «Бельведер» должен принять решение относительно расширения своего бизнеса.

Если расширяться сейчас, то при условии улучшения экономической ситуации в будущем году можно рассчитывать на прибыль в размере \$442 тыс.; если ситуация в экономике не изменится, то прибыль ресторана составит \$40 тыс.; если же ухудшится, то ресторану грозят убытки в \$108 тыс.

Если же временно отложить расширение бизнеса, то прибыль ресторана при улучшении экономической ситуации в следующем году составит \$280 тыс., при

неизменной экономической ситуации – \$190 тыс. и, наконец, при ухудшении - \$100 тыс.

Определите, какое решение следует принять владельцу ресторана и какого финансового результата при этом ожидать?

Задание 3.

Провести процедуру краткосрочного прогнозирования спроса на некоторую услугу (млн. руб.), используя процедуру сглаживания (по трем точкам).

Таблица – Исходные данные

Месяц	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Объем спроса, млн. руб.	10	15	20	15	30	25	30	40	45	50	60	65

Задание 4.

Провести сглаживание по трем точкам с помощью метода скользящей взвешенной средней на основе данных (млн. руб.), приведенных в таблице:

Таблица – Исходные данные

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
10	15	20	15	30	25	30	40	45	50	60	65

Весовые значения:

1	2	3
25	35	40

Задание 5.

Рассчитать прогнозное значение по методу ЭВС на основе данных предыдущего примера с шагом прогнозирования равным 1 и начальной оценкой $U_0=15$. Расчеты провести при $\alpha = 0,1$.

Задание 6.

В таблице представлена информация о посевных площадях под зерновыми культурами.

Таблица - Посевные площади под зерновыми культурами, га

Год	Площадь
2018	4184
2019	3685
2020	3904
2021	3949
2022	3306
2023	3404

Необходимо оценить динамику показателя.

Задание 7.

В таблице представлена информация о динамике некоторого показателя.

Таблица – Исходные данные

Год	Показатель
2018	730
2019	790
2020	840

2021	900
2022	970
2023	1030

Рассчитайте параметры тренда и дайте прогноз на следующий год.

Задание 8.

Используя представленные ниже статистические данные Росстата за последние пять лет, оцените динамику эффективности использования основных фондов, задействованных в экономике предприятия.

Таблица - Исходные данные

Показатели	2019	2020	2021	2022	2023
Выручка, тыс. руб.	39433,201	42356,414	40847,511	41079,017	43528,349
Стоимость основных фондов, тыс. руб.	6039,145	7444,109	8230,296	9318,561	10800,124

Задание 9.

Решите задачу.

По статистическим данным изучите зависимость оборота розничной торговли от ряда факторов. В таблице представлены следующие данные: Y – оборот розничной торговли, млн. руб.; X (вариант 1) – денежные доходы населения, млн. руб.; X (вариант 2) – денежные расходы на покупку товаров и услуг, млн. руб.; X (вариант 3) – численность безработных, тыс. чел.

А) Для заданного набора данных постройте модель регрессии. Оцените точность и адекватность построенного уравнения регрессии.

Таблица - Исходные данные

Годы	Y	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3
		X	X	X
2014	5100,3	7100,0	5175,0	3888,6
2015	5120,0	9109,5	6417,0	3684,3
2016	5352,0	9983,9	6009,4	4059,1
2017	5070,0	8831,0	6001,8	3887,9
2018	5765,5	8900,5	6147,3	3754,7
2019	5529,0	10976,3	7670,7	2683,3
2020	5642,2	13522,5	9615,3	2775,2
2021	6038,0	13862,0	9923,0	2208,3
2022	6465,4	14675,3	10781,3	2222,5
2023	6793,7	15325,7	11562,8	1756,7

Б) Дайте экономическую интерпретацию параметров модели.

В) Рассчитайте прогнозные значения результативного показателя в зависимости от средних темпов прироста факторных показателей.

Г) Проведите аналогичный расчет на материалах Самарского региона РФ.

Задание 10.

Проводится экспертная оценка по прогнозированию валового сбора фермерским хозяйством зерновых культур. В таблице приведены результаты третьего тура по методу Дельфи. На основе статистической характеристики ответов экспертов сделайте вывод о степени согласованности мнений и возможности завершения экспертизы. В случае положительного результата приведите прогнозное значение валового сбора зерновых культур.

Таблица - Ранжированный ряд экспертных оценок

Показатель	Эксперты										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Валовой сбор зерна, тыс. т	90	95	100	110	120	120	130	140	150	190	200

Задание 11.

Оцените правильность построения временного ряда (таблица), исправьте допущенные ошибки.

Таблица - Исходные данные

t	y
Январь	100
Февраль	107
Март	104
Апрель	114
Май	87
III квартал	372
Октябрь	139
Ноябрь	145
Декабрь	155

Задание 12.

Эксперты оценили важность параметров, учитываемых потребителями туристических услуг Самарского региона (таблица). Переведите коэффициенты весомости в ранги, используемые при составлении прогноза методом ранговой корреляции, оцените степень согласованности мнений экспертов.

Таблица - Коэффициенты весомости параметров

Параметры	Коэффициенты весомости			
	1	2	3	4
1. Страна	0,4	0,2	0,25	0,3
2. Стоимость тура	0,4	0,3	0,25	0,3
3. Сезон	0,1	0,4	0,25	0,3
4. Продолжительность тура	0,1	0,1	0,25	0,1

Задание 13.

Постройте дерево решений, просчитайте альтернативы и примите решение на основе изучаемого метода.

Задача.

Предприятие решает вопрос о том, какую назначить цену на свой товар: 40 руб. или 50 руб. Если будет установлена цена 40 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 40000 руб. с вероятностью 0,2; 35000 руб. с вероятностью 0,3 и 30000 руб. с вероятностью 0,5.

Если будет установлена цена 50 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 36000 руб. с вероятностью 0,1; 33000 руб. с вероятностью 0,5 и 31000 руб. с вероятностью 0,4.

Определите с помощью дерева решений, какую цену следует назначить предприятию на свой товар. Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

Задание 14.

Постройте дерево решений, просчитайте альтернативы и примите решение на основе изучаемого метода.

Задача.

Главному инженеру компании надо решить, монтировать или нет новую производственную линию, использующую новейшую технологию.

Если новая линия будет работать безотказно, компания получит прибыль 200 млн. руб. Если же она откажет, компания может потерять 150 млн. руб.

По оценкам главного инженера, существует 60% шансов, что новая производственная линия откажет. Можно создать экспериментальную установку, а затем уже решать, монтировать или нет производственную линию.

Эксперимент обойдется в 10 млн. руб. Главный инженер считает, что существует 50% шансов, что экспериментальная установка будет работать.

Если экспериментальная установка будет работать, то 90% шансов за то, что смонтированная производственная линия также будет работать. Если же экспериментальная установка не будет работать, то только 20% шансов за то, что производственная линия заработает.

Следует ли строить экспериментальную установку? Следует ли монтировать производственную линию? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

Задание 15.

Постройте дерево решений, просчитайте альтернативы и примите решение на основе изучаемого метода.

Задача.

Компания рассматривает вопрос о строительстве завода.

Возможны три варианта действий.

А. Построить большой завод стоимостью $M1 = 700$ тыс. долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $R1 = 280$ тыс. долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p1 = 0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $R2 = 80$ тыс. долларов) с вероятностью $p2 = 0,2$.

Б. Построить маленький завод стоимостью $M2 = 300$ тыс. долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $T1 = 180$ тыс. долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью $p1 = 0,8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $T2 = 55$ тысяч долларов) с вероятностью $p2 = 0,2$.

В. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью $p3 = 0,7$ и $p4 = 0,3$ соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на $p5 = 0,9$ и $p6 = 0,1$ соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними.

В случае негативной информации компания заводы строить не будет.

Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться.

Нарисовав дерево решений, определите наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.

Практическое занятие № 5. Среда принятия управленческих решений**Задание 1.**

Хозяйственный руководитель использует в своей деятельности складские помещения, в которых размещает поступающие минеральные удобрения. Нормативная минимальная ставка технического риска в случае кражи – 0,05, в случае пожара – 0,08.

1. Оцените величину риска, если никаких мер по его снижению не

предпринимается.

2. Насколько изменится общая ставка риска, если руководитель примет решение поставить противопожарную сигнализацию и усилить охрану складов?

Задание 2.

Успех реализации управленческого решения (технологическая инновация) зависит от двух факторов: внимательности персонала и надежности работы оборудования. Ошибки персонала происходят в среднем три раза на каждые 100 операций. При этом средний ущерб от одной ошибки составляет 1500 руб. Сбои в работе оборудования происходят в среднем 12 раз на каждые 1000 часов работы, и каждый сбой обходится в 2500 руб.

Определите общую степень риска данного решения (вероятность дополнительных потерь в результате ошибок персонала или сбоя оборудования) и среднюю величину потерь.

Задание 3.

Имеется два инвестиционных проекта (таблица). Для каждого проекта известны прибыль при благоприятных условиях и убыток при неблагоприятных условиях.

Таблица – Исходные данные для принятия решения

Инвестиционные проекты	Благоприятные условия, тыс. руб.	Неблагоприятные условия, тыс. руб.
А	10000	-1000
В	5000	-500

Примите решение, в какой из проектов целесообразно вкладывать капитал.

Алгоритм решения

1. Найти минимум среди максимальных убытков.
2. Найти максимум среди минимальных прибылей.
3. Принять решение относительно лучшего инвестиционного проекта, используя минимальный и максимальный критерии.

Задание 4.

Имеется два инвестиционных проекта. Для каждого проекта известны не только прибыль при благоприятных условиях и убыток при неблагоприятных условиях, но и вероятность их возникновения (таблица). Таблица - Исходные данные для принятия решения

Инвестиционный проект	Прибыль, тыс. руб.	Вероятность прибыли	Убыток, тыс. руб.	Вероятность убытка
А	10000	0,9	-1000	0,1
В	5000	0,9	-500	0,1

Примите решение, в какой из рискованных инвестиционных проектов целесообразно вкладывать капитал.

Задание 5.

Управленческое решение (инвестиционный проект) реализуется в три этапа. Вероятность прекращения проекта на первом этапе – 0,5; на втором – 0,3 и на третьем – 0,1. Потери на первом этапе составят 200 тыс. руб., на втором – 400 тыс. руб., на третьем – 300 тыс. руб.

Определите степень и цену риска данного проекта.

Практическое занятие №6. Технологии реализации управленческого решения

Задание 1.

Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу.

Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы.

Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков.

«Вы сами дали зеленой свет для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

Вопросы для анализа:

1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?
2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?
3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?
4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?
5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?
6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

Задание 2.

Ситуация.

ООО «Галина» является крупнейшей компанией по оптовой торговле косметикой и парфюмерией. Успешно работая с 2004 г., компания имеет постоянных партнеров по поставке и реализации продукции. Компания работает на условиях «безналичная оплата после получения продукции». Тем не менее, коммерческие риски всегда сопровождают деятельность компаний.

11 мая 2023 г. компания «Галина» заключила договор №140 с поставщиком – фирмой «Августин» на получение парфюмерии 18 мая 2023 г. на сумму 100 тыс. руб. с оплатой не позднее 30 мая 2023 г.

14 мая 2023 г. компания «Галина» заключила договор №144 с покупателем – фирмой «Кроха» на отгрузку этой парфюмерии 20 мая 2023 г. на сумму 130 тыс. руб. с

оплатой не позднее 27 мая 2023 г.

В назначенные сроки компания «Галина» получила парфюмерию и отправила ее фирме «Кроха». Фирма «Кроха» после получения товара оплатила счет в своем банке «Экстра-банк». Однако банк задержал перевод денег на две недели и они прошли 10 июня 2023 г. Свободных денежных средств на расчетном счете у компании «Галина» не было.

За каждый день просрочки, согласно договору, компания «Галина» должна платить 3% фирме «Августин».

Вопросы:

К каким видам ответственности относится ненадлежащее исполнение банком своих обязанностей?

Какие формы ответственности могут быть применены к банку со стороны компании «Галина»?

Практическое занятие № 7. Качество и эффективность управленческих решений

Задание 1.

Оцените эффективность принятия в штат организации менеджера по продажам, если единовременные затраты составили 61200руб., текущие затраты - 562500 руб. Ожидается, что в результате работы менеджера по продажам годовой товарооборот увеличится на 12,9% (товарооборот в текущем году составил 12136789 руб.)

Задание 2.

Определите экономическую эффективность рекламной кампании (эффект – дополнительный товарооборот), если до проведения рекламных мероприятий среднедневной товарооборот был равен 9575600 руб., а после рекламы он составил 220%. Расходы на рекламу составили 725000руб. Рекламный и послерекламный период составил 10 дней.

Задание 3.

Определите экономическую эффективность рекламы (эффект дополнительный товарооборот), если до проведения рекламных мероприятий среднедневной товарооборот был равен 7655000 руб., а после рекламы он увеличится на 40%. Расходы на рекламу составили 460500руб. Рекламный и послерекламный период составил 15 дней.

Задание 4.

На мясокомбинате был разработан и реализован комплекс мероприятий по сокращению финансовых потерь по ряду причин (таблица).

Таблица – Исходные данные о финансовых потерях мясокомбината

Фактор качества	Потери до мероприятий		Потери после мероприятий	
	Сумма, тыс. руб. (П1)	Структура, %	Сумма, тыс. руб. (П1)	Структура, %
Квалификация работников	7200		7100	
Соблюдение технологического процесса	6300		6300	
Обеспечение санитарно-гигиенических норм	900		800	
Качество сырья	16200		8500	
Готовность оборудования	900		900	

Своевременный контроль качества процесса	2700		2700	
Качество охлаждения сырья	900		800	
Соблюдение норм хранения продукции	1800		1800	
Прочее	900		800	
Всего				

1. Опишите комплекс решений, которые были приняты и реализованы на мясокомбинате.

2. Постройте кумулятивные диаграммы потерь до и после реализации программы улучшения качества.

3. Оцените экономический эффект от реализации решений, рассчитав абсолютное и относительное сокращение финансовых потерь.

Задание 5.

1. Проанализируйте показатели брака в текущем и прошлом периоде (таблица). С учетом фактически сложившейся ситуации прошлого года, производитель составил договор на поставку материалов, предусматривающий компенсацию в случае их низкого качества. Это позволило сократить абсолютный размер потерь от брака.

2. Определите процентное сокращение абсолютного и относительного размера потерь от брака.

Таблица - Расчет показателей брака

Показатель, ден. ед.	Предыдущий год	Отчетный год
Себестоимость окончательного брака	20000	22000
Расходы по исправлению брака	10000	10500
Абсолютный размер брака		
Стоимость брака по цене использования	6000	6500
Суммы, удержанные с лиц-виновников брака	-	1500
Суммы, взысканные с поставщиков	-	8000
Абсолютный размер потерь от брака		
Товарная продукция по производственной себестоимости	400000	420000
Относительный размер брака		
Фактический объем товарной продукции в плановых ценах	510000	560000
Относительный размер потерь от брака		

3. Определите стоимость годной продукции, которая могла бы быть получена при отсутствии брака. Для этого следует фактический объем товарной продукции в плановых ценах умножить на долю окончательного брака в общей производственной себестоимости.

4. Определите экономическую эффективность принятых и реализованных управленческих решений косвенным методом и методом оценки конечных результатов. Для этого стоимость товарной продукции в плановых ценах будем считать выручкой от реализации продукции.

8.3. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине: экзамен (по результатам накопительного рейтинга или в форме компьютерного тестирования).

Устно-письменная форма по вопросам к экзамену предполагается, как правило, для сдачи академической задолженности.

Перечень вопросов для подготовки к экзамену

ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

1. Как в процессе управления называется отклонение фактического состояния от цели?
2. Сформулируйте определение проблемы в управлении.
3. Назовите дефиниции понятия «решение».
4. Назовите параметры изучения управленческих решений.
5. Перечислите основные свойства управленческого решения.
6. Опишите сущность концепции рациональных решений.
7. Сформулируйте классификацию управленческих решений по организационному оформлению.
8. Какие управленческие решения называются оптимальными?
9. Что является необходимым условием управленческого решения, объективной предпосылкой его выполнения?
10. Перечислите факторы, оказывающие влияние на качество управленческого решения.
11. Назовите основные формы разработки управленческого решения.
12. Назовите основные формы реализации управленческого решения.
13. Перечислите основные свойства моделей теории принятия решений.
14. Какие требования предъявляются к моделям теории принятия решений?
15. Сформулируйте определение дескриптивной модели теории принятия решений.
16. Сформулируйте определение ограничений предлагаемых альтернатив решений.
17. Перечислите стадии процесса принятия решения.
18. Сформулируйте определение дерева целей как воплощение многозначности целеполагания при принятии управленческих решений.
19. Перечислите этапы диагностики (идентификации) проблемы, которую призвано решить принимаемое решение.
20. Перечислите типы проблем, которые призвано устранить принимаемое решение.
21. Какими особенностями обладают слабоструктурированные проблемы?
22. Какими особенностями обладают неструктурированные проблемы?
23. Что называется альтернативой при принятии решения?
24. Что понимают под критериальным языком описания альтернатив.
25. Назовите методы, используемые на этапе диагностики проблем.
26. Для принятия каких управленческих решений используется теория массового обслуживания?
27. Какими понятиями оперирует экономический анализ?
28. Какие методы используются при прогнозировании на основе анализа временных рядов?
29. Какие методы включены в группу методов активизации мышления?
30. Охарактеризуйте метод номинальной групповой техники.