



АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СВЯЗЕЙ»  
**INSTITUTE OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS**

Факультет мировой экономики и международной торговли

Кафедра международной торговли

**УТВЕРЖДАЮ**

Ректор ИМЭС



*Т.П. Богомолова* Т.П. Богомолова

Принято на заседании

Учёного совета ИМЭС

27.02.2020 г., протокол № 7

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

по направлению подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Профиль: «Международный менеджмент»

Предназначена для очной, очно-заочной и заочной форм обучения

Москва  
2020

Рабочая программа дисциплины «Методы принятия управленческих решений» входит в состав основной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.03.02. Менеджмент, профиль «Международный менеджмент» и предназначена для обучающихся по очной форме обучения 2018, 2019, 2020 годов набора; очно-заочной и заочной форм обучения 2017, 2018, 2019, 2020 годов набора.

Сведения об актуализации РПД

На учебный год	Состав актуализации	Утверждена Учёным советом
2017-2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Приведение в соответствие требованиям Порядка организации и осуществления образовательной деятельности (утв. приказом МОН от 05.04.17 №301).</li> <li>• Перечень основной и дополнительной учебной литературы.</li> <li>• Перечень лицензионного программного обеспечения.</li> <li>• Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем.</li> </ul>	Протокол Учёного Совета от 29.06.2017 г., №11
2018-2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перечень основной и дополнительной учебной литературы.</li> <li>• Перечень лицензионного программного обеспечения.</li> <li>• Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем.</li> <li>• Оценочные материалы.</li> </ul>	Протокол Учёного Совета от 31.05.2018 г., №11
2019-2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перечень лицензионного программного обеспечения</li> <li>• Перечень основной и дополнительной учебной литературы</li> <li>• Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем.</li> <li>• Оценочные материалы.</li> </ul>	Протокол Учёного Совета от 28.02.2019 г., №7
2020-2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Перечень лицензионного программного обеспечения</li> <li>• Перечень основной и дополнительной учебной литературы</li> <li>• Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем.</li> <li>• Оценочные материалы</li> </ul>	Протокол Учёного Совета от 27.02.2020 г., №7

## Оглавление

1. Цель и задачи дисциплины (модуля).....	4
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы высшего образования .....	4
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.....	5
5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.....	6
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы и текущего контроля обучающихся по дисциплине (модулю) .....	8
7. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).....	11
7.1. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости .....	11
7.2 Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации.....	16
7.2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы .....	16
7.2.2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций.....	17
7.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций .....	18
7.3.1. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний .....	18
7.3.2. Типовые задания и (или) материалы для оценки умений.....	21
7.3.3 Типовые задания и (или) материалы для оценки навыков .....	23
7.4. Перечень вопросов для подготовки к экзамену .....	24
7.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	25
8.Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).....	28
8.1. Основная литература.....	28
8.2. Дополнительная литература .....	29
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля) и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	29
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) .....	30
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю).....	34

## 1. Цель и задачи дисциплины (модуля)

Целями дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является формирование у студентов теоретических знаний, практических навыков по вопросам, касающимся принятия управленческих решений и применению различных методов в процессе подготовки и реализации управленческих решений в различных системах.

### Задачи дисциплины:

- 1) ознакомление с основами процесса принятия управленческих решений;
- 2) изучение методов обеспечения качества принимаемого управленческого решения в условиях неопределенности внешней и внутренней среды, с учетом факторов неопределенности ситуации и риска инвестиций;
- 3) изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения;
- 4) получение практических навыков в применении методических вопросов разработки управленческого решения.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемый результат обучения по дисциплине (модулю)
ДПК-1	Способность анализировать особенности международной деятельности предприятий и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений	Знать (4) особенности международной деятельности предприятий для принятия управленческих решений
		Уметь (4) использовать результаты анализа особенностей международной деятельности предприятий для принятия управленческих решений
		Владеть (4) методами принятия управленческих решений в международной деятельности предприятий и владеть навыками анализа особенностей международной деятельности предприятий для принятия управленческих решений
ПК-10	владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путём их адаптации к конкретным задачам управления	Знать (5) – количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений
		Уметь (5) – проводить количественный и качественный анализа информации при принятии управленческих решений и построении экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей
		Владеть (5) – навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений

## 3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы высшего образования

Учебная дисциплина «Методы принятия управленческих решений» входит в вариативную (дисциплина по выбору студентов) часть учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль «Международный менеджмент».

**4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачётные единицы, всего – 144 часа.

Вид учебной работы	Всего часов / зачётных единиц		
	очное	очно-заочное	заочное
<b>Контактная работа с преподавателем (всего)</b>	<b>48,3 / 1,34</b>	<b>32,3 / 0,90</b>	<b>12,3 / 0,34</b>
В том числе:			
Занятия лекционного типа	16 / 0,44	16 / 0,445	6 / 0,17
Занятия семинарского типа	32 / 0,89	16 / 0,445	4 / 0,11
Консультации			2 / 0,05
Промежуточная аттестация по дисциплине	0,3 / 0,01	0,3 / 0,01	0,3 / 0,01
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>60 / 1,67</b>	<b>58 / 1,61</b>	<b>123 / 3,42</b>
<b>Контроль</b>	<b>35,7 / 0,99</b>	<b>53,7 / 1,49</b>	<b>8,7 / 0,24</b>
Форма контроля	Экзамен	Экзамен	Экзамен
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>144 / 4</b>	<b>144 / 4</b>	<b>144 / 4</b>

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

**Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)**

Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
<b>Тема 1. Процесс разработки и принятия управленческих решений.</b>	Место дисциплины в подготовке менеджеров, его цели и структура. Подходы обеспечения конкурентоспособности управленческих решений: системный, инновационный, маркетингов, функциональный, процессный, ситуационный, нормативный, поведенческий, деловой и др. Этапы и организация процесса разработки и принятия управленческих решений. Требования к оформлению решений. Информационное обеспечение процесса разработки и принятия решения.
<b>Тема 2. Классификация управленческих решений.</b>	Условия и факторы, влияющие на процесс принятия решения. Классификация управленческих решений. параметры и условия обеспечения качества и эффективности решений. Учет факторов риска и неопределенности при принятии решений. Фактор времени. Фактор качества объекта. Фактор масштаба производства продукции (работ, услуг). Фактор инфляции.
<b>Тема 3. Методы анализа управленческих решений.</b>	Сущность и методы анализа, область применения в управлении. Метод цепных подстановок. Факторный анализ с применением информационных технологий. Балансовые методы. Функционально-стоимостной анализ. Сущность SWOT-анализа. «Точка безубыточности». Анализ финансового состояния фирмы.
<b>Тема 4. Методы прогнозирования управленческих решений.</b>	Принципы и классификация методов прогнозирования. Методы экстраполяции. Параметрические методы. Экспертные методы. Сущность нормативного, экспериментального и индексного методов прогнозирования.
<b>Тема 5. Моделирование в теории принятия решений.</b>	Модели процесса принятия решений в организациях. Классификация моделей процесса принятия решений: дескриптивные и нормативные, индуктивные и дедуктивные, проблемно-ориентированные и решения по выбору, одноцелевые и многоцелевые, однопериодные и многопериодные.
<b>Тема 6. Коллективные методы обоснования и принятия управленческих решений.</b>	Характеристика и особенности применения в практике менеджмента коллективных методов обоснования и принятия решений. «Кружки качества». Метод комиссий. Круговой метод. кольцевая система. Метод поименного выдвижения предложений. Морфологический анализ. Метод «Метаплан». Метод суда. Метод «утопических игр». Метод номинальной группировки техники». Диалектический метод принятия решения. Метод «Дельфи»

**Структура дисциплины (модуля)  
Очная форма обучения (в часах)**

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа			СРС	Всего
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Промежуточная аттестация по дисциплинам		
1	Тема 1. Процесс разработки и принятия управленческих решений.	2	5		10	17
2	Тема 2. Классификация управленческих решений.	2	5		10	17
3	Тема 3. Методы анализа управленческих решений.	3	5		10	18
4	Тема 4. Методы прогнозирования управленческих решений.	3	5		10	18
5	Тема 5. Моделирование в теории принятия решений.	3	6		10	19
6	Тема 6. Коллективные методы обоснования и принятия управленческих решений.	3	6		10	19
Промежуточная аттестация (экзамен)				0,3		0,3
<b>Контроль</b>					<b>35,7</b>	<b>35,7</b>
<b>Итого:</b>		<b>16</b>	<b>32</b>	<b>0,3</b>	<b>95,7</b>	<b>144</b>

**Очно-заочная форма обучения (в часах)**

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа			СРС	Всего
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Промежуточная аттестация по дисциплинам		
1	Тема 1. Процесс разработки и принятия управленческих решений.	2	2		9	13
2	Тема 2. Классификация управленческих решений.	2	2		9	13
3	Тема 3. Методы анализа управленческих решений.	3	3		10	16
4	Тема 4. Методы прогнозирования управленческих решений.	3	3		10	16
5	Тема 5. Моделирование в теории принятия решений.	3	3		10	16
6	Тема 6. Коллективные методы обоснования и принятия управленческих решений.	3	3		10	16
Промежуточная аттестация (экзамен)				0,3		0,3
<b>Контроль</b>					<b>53,7</b>	<b>53,7</b>
<b>Итого:</b>		<b>16</b>	<b>16</b>	<b>0,3</b>	<b>109,7</b>	<b>144</b>

### Заочная форма обучения (в часах)

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Контактная работа			СРС	Всего
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Промежуточная аттестация по дисциплинам		
1	Тема 1. Процесс разработки и принятия управленческих решений.	1			20	21
2	Тема 2. Классификация управленческих решений.	1			20	21
3	Тема 3. Методы анализа управленческих решений.	1	1		20	22
4	Тема 4. Методы прогнозирования управленческих решений.	1	1		21	23
5	Тема 5. Моделирование в теории принятия решений.	1	1		21	23
6	Тема 6. Коллективные методы обоснования и принятия управленческих решений.	1	1		21	23
Консультации				2		2
Промежуточная аттестация (экзамен)				0,3		0,3
<b>Контроль</b>					<b>8,7</b>	<b>8,7</b>
<b>Итого:</b>		<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2,3</b>	<b>131,7</b>	<b>144</b>

#### 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы и текущего контроля обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа является одним из основных видов учебной деятельности, составной частью учебного процесса и имеет своей целью: глубокое усвоение материала дисциплины, совершенствование и закрепление навыков самостоятельной работы с литературой, рекомендованной преподавателем, умение найти нужный материал и самостоятельно его использовать, воспитание высокой творческой активности, инициативы, привычки к постоянному совершенствованию своих знаний, к целеустремленному научному поиску.

Контроль самостоятельной работы, является важной составляющей текущего контроля успеваемости, осуществляется преподавателем во время лекционных и практических (семинарских) занятий и обеспечивает оценивание хода освоения изучаемой дисциплины.

#### Вопросы для самостоятельного изучения:

##### **Тема 1. Процесс разработки и принятия управленческих решений.**

1. Как соотносится теория и практика принятия управленческих решений?
2. Какие компьютерные системы используются при принятии решений?
3. Какова структура контроля реализации решения?
4. Какую роль играет мотивация в повышении эффективности решений?

##### **Тема 2. Классификация управленческих решений. Условия и факторы, влияющие на процесс принятия решения.**

1. Как учитываются факторы неопределенности и риска при принятии решений?

2. Выполнением каких условий обеспечивается сопоставимость альтернативных вариантов управленческого решения?

**Тема 3. Методы анализа управленческих решений.**

1. Сформулируйте сущность функционального подхода и его отличия от предметного подхода.

2. Перечислите этапы SWOT-анализа.

3. В чем особенности анализа финансового состояния фирмы с позиций конкурентоспособности?

**Тема 4. Методы прогнозирования управленческих решений.**

1. Перечислите основные условия применения параметрического метода прогнозирования.

2. В чем отличия экспертных методов прогнозирования от методов экстраполяции?

3. Какими факторами определяется срок упреждения по различным методам прогнозирования?

4. Раскройте сущность принципов организации работ по прогнозированию управленческого решения.

**Тема 5. Моделирование в теории принятия решений.**

1. Назовите базовые элементы моделей процесса принятия решения.

2. Как выполняется логическое моделирование?

**Тема 6. Коллективные методы обоснования и принятия управленческих решений.**

1. Охарактеризуйте часто применяемые в практике методы коллективной разработки решения.

2. В чем сущность метода «мозговая атака»?

3. Дайте характеристику правилам метода «мозговая атака».

**Вопросы для самостоятельной подготовки, самопроверки к опросам, диспутам на занятиях лекционного, практического типов:**

**Тема 1. Процесс разработки и принятия управленческих решений.**

1. Какова роль управленческого решения в управлении организацией?  
2. В чем сущность структуризации проблемы?  
3. По каким подсистемам и компонентам системы менеджмента принимаются управленческие решения?

4. В чем сущность системного подхода?

5. Как применяется нормативный подход?

6. Что такое управленческий процесс и его структура?

7. Из каких этапов состоит процесс разработки управленческого решения?

8. Какова технология разработки и принятия решения?

**Тема 2. Классификация управленческих решений. Условия и факторы, влияющие на процесс принятия решения.**

1. Назовите условия обеспечения качества и эффективности управленческого решения.

2. В чем особенности учета фактора времени и фактора инфляции при разработке решения?

3. Охарактеризуйте сущность фактора времени.

4. Что такое ранжирование факторов?

5. Как учитываются факторы неопределенности и риска при принятии решений?

6. Выполнением каких условий обеспечивается сопоставимость альтернативных вариантов управленческого решения?

**Тема 3. Методы анализа управленческих решений.**

1. В чем сущность метода элиминирования?
2. Какова область применения индексного метода анализа?
3. В чем особенность метода цепных подстановок?
4. В чем сущность факторного анализа и какова область его применения?
5. В чем сущность ФСА и какова область его применения?

**Тема 4. Методы прогнозирования управленческих решений.**

1. В чем отличие прогноза от плана?
2. Каковы цели и задачи прогнозирования?
3. Раскройте сущность принципов прогнозирования.
4. Какие требования предъявляются к информации для прогнозирования?
5. В чем преимущества и недостатки нормативного метода прогнозирования?
6. Какова область применения экспериментального метода прогнозирования?
7. Какие корректирующие коэффициенты применяются в параметрических методах прогнозирования?
8. Раскройте сущность методов ранжирования факторов экспертной группой.
9. Какие требования предъявляются к организации работ по прогнозированию?

**Тема 5. Моделирование в теории принятия решений.**

1. Какие виды моделей управленческого процесса вы знаете?
2. Каковы основные методы экономико-математического моделирования?
3. Какая разница между понятиями «экономия», «экономический эффект» и «эффективность»? Приведите примеры.

**Тема 6. Коллективные методы обоснования и принятия управленческих решений.**

1. С чего начинается реализация принятого управленческого решения?
2. Зачем нужна обратная связь при разработке и реализации решения?
3. Зачем нужны корректировка и контроль реализации принятых решений?
4. На что необходимо обращать внимание при анализе результатов реализации принятых управленческих решений?
5. В чем отличие коллективного принятия решений от коллективной экспертизы?

**Распределение самостоятельной (внеаудиторной) работы по темам и видам**

Согласно Положению о самостоятельной (внеаудиторной) работе студентов распределение объема часов самостоятельной работы студента зависит от места дисциплины и ее значимости в структуре ОП.

Виды, формы и объемы самостоятельной (внеаудиторной) работы студентов при изучении конкретной учебной дисциплины определяются содержанием учебной дисциплины, степенью подготовленности студентов и утверждаются на кафедре, за которой закреплена данная дисциплина, в виде раздела рабочей программы дисциплины основной образовательной программы.

В связи с вышеизложенным, принимая во внимание объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся, а также баланс времени по видам работы, распределение самостоятельной (внеаудиторной) работы по темам дисциплины представляется следующим образом:

Наименование тем (разделов) дисциплины	Вид самостоятельной (внеаудиторной) работы	Объем самостоятельной (внеаудиторной) работы по формам обучения		
		очная	очно-заочная	заочная
Тема 1. Процесс разработки и принятия управленческих решений.	подготовка к аудиторным занятиям, подготовка рефератов, решение задач	10	9	20
Тема 2. Классификация управленческих решений.	подготовка к аудиторным занятиям, подготовка докладов, решение задач	10	9	20
Тема 3. Методы анализа управленческих решений.	подготовка к аудиторным занятиям, подготовка рефератов, решение задач	10	10	20
Тема 4. Методы прогнозирования управленческих решений.	подготовка к аудиторным занятиям, подготовка рефератов, решение задач	10	10	21
Тема 5. Моделирование в теории принятия решений.	подготовка к аудиторным занятиям, подготовка рефератов, решение задач	10	10	21
Тема 6. Коллективные методы обоснования и принятия управленческих решений.	подготовка к аудиторным занятиям, подготовка рефератов, решение задач	10	10	21
<b>ИТОГО:</b>		<b>60</b>	<b>58</b>	<b>123</b>

## 7. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

### 7.1. Оценочные материалы для текущего контроля успеваемости

Текущий контроль успеваемости по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» проводится как на семинарских занятиях, так и занятиях лекционного типа в форме коллоквиумов, контрольных работ, тестирования, написания эссе, рефератов, выполнения практических работ, индивидуальных ответов на вопросы, устного опроса, участия в семинаре, решения задач и т.д.

#### Занятие 1.

##### Тема 1. Процесс разработки и принятия управленческих решений.

1. Функция решений в методологии и организации процесса управления.
2. Роль организационных решений в процессе управления.
3. Содержание понятия управленческое решение?
4. Управленческие решения как функция менеджмента.
5. Принцип квантово-волнового дуализма в диалектике соотношения теории менеджмента и теории принятия решений.
6. Методология учета фактора времени в системе разработки управленческих решений.

7. Информационно-аналитическая база разработки и принятия решения.  
Практические занятия «Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении».  
Практические занятия «Основные управленческие функции в организации».  
Практические занятия «Система учета, контроля и мотивации реализации управленческих решений».

### **Занятие 2.**

#### **Тема 2. Классификация управленческих решений. Условия и факторы, влияющие на процесс принятия решения.**

1. Классификация управленческих решений. параметры и условия обеспечения качества и эффективности решений.
2. Целевая ориентация управленческих решений.
3. Классификационные признаки управленческих решений: отраслевая принадлежность, сфера принятия решения, временной фактор, значимость решения для организации, степень математической обоснованности, количество субъектов принятия решения и т.п.
4. Процесс разработки управленческого решения: методология Г. Саймона.
5. Закон ограниченной рациональности разработки и принятия управленческих решений.
6. Фактор инфляции.
7. Учет факторов риска и неопределенности при принятии решений.
8. Фактор масштаба производства продукции (работ, услуг).

Практические занятия «Среда принятия управленческого решения».

Практические занятия «Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений».

Практические занятия «Субъективный фактор в принятии управленческого решения».

### **Занятие 3.**

#### **Тема 3. Методы анализа управленческих решений.**

1. Сущность и методы анализа, область применения в управлении.
2. Определение организации как открытой системы.
3. Факторы внешней среды: экономические, политические, технологические, социальные, конкурентные, рыночные, международные.
4. Методы определения степени влияния внешних факторов на проблемы внутриорганизационного управления
5. Методы анализа внешней и внутренней среды для разработки управленческого решения.
6. Метод цепных подстановок.
7. Факторный анализ с применением информационных технологий.
8. Балансовые методы.
9. Функционально-стоимостной анализ.
10. Сущность SWOT-анализа. «Точка безубыточности».
11. Анализ финансового состояния фирмы.

Практические занятия «Ситуационный анализ».

Практические занятия «Метод сценариев».

Практические занятия «Анализ персональной эффективности менеджера».

### **Занятие 4.**

#### **Тема 4. Методы прогнозирования управленческих решений.**

1. Принципы и классификация методов прогнозирования.

2. Три группы методов прогнозирования: количественные, качественные и неформальные
3. Прогнозирование состояния внешней и внутренней среды.
4. Методы экстраполяции.
5. Параметрические методы.
6. Экспертные методы.
7. Сущность нормативного, экспериментального и индексного методов прогнозирования.

Практические занятия «Основные этапы экспертного прогнозирования».

Практические занятия «Изыскательное прогнозирование».

Практические занятия «Нормативное прогнозирование».

### **Занятие 5.**

#### **Тема 5. Моделирование в теории принятия решений.**

1. Сущность моделирования.
2. Использование технических средств в процессе моделирования.
3. Положительные характеристики моделирования.
4. Этапы математического моделирования.
5. Операционные модели решений.
6. Разновидности математических моделей и их использование.
7. Применение статистической теории решения при выборе решений в условиях неопределенности внешней среды.
8. Модели процесса принятия решений в организациях.
9. Классификация моделей процесса принятия решений: дескриптивные и нормативные, индуктивные и дедуктивные, проблемно-ориентированные и решения по выбору, одноцелевые и многоцелевые, однопериодные и многопериодные.

Практические занятия «Использование моделей процесса принятия решений в деятельности менеджера - предпринимателя».

Практические занятия «Дерево решений».

Практические занятия «Сетевое планирование в принятии решений».

Практические занятия «Экономико-математическая модель решения».

### **Занятие 6.**

#### **Тема 6. Коллективные методы обоснования и принятия управленческих решений.**

1. Методология управления как логическая схема.
2. Ряд классификаций методов разработки управленческих решений, их краткая характеристика.
3. Характеристика и особенности применения в практике менеджмента коллективных методов обоснования и принятия решений.
4. «Кружки качества».
5. Метод комиссий.
6. Круговой метод.
7. Кольцевая система.
8. Метод поименного выдвижения предложений.
9. Морфологический анализ.
10. Метод «Метаплан».
11. Метод «утопических игр».
12. Метод номинальной группировки техники».
13. Диалектический метод принятия решения.
14. Метод «Дельфи».
15. Метод прогнозного графа

16. Метод сценариев.
17. Экспертиза по методу суда.
18. Метод «мозговой атаки».
19. Метод сравнения вариантов решений.

Практические занятия «Особенности и проблемы групповой работы при принятии решений».

Практические занятия «Метод «мозговая атака»: технология применения».

#### **Тематика рефератов по теме 6:**

1. Системный анализ в принятии управленческих решений
2. «Мозговая атака» и ее применение в менеджменте
3. Метод сценариев и его применение в менеджменте.
4. Метод Дельфи и его применение в менеджменте
5. Алгоритмические методы принятия управленческих решений
6. Системный анализ в социальных системах
7. Системный анализ в «критических» системах
8. Правила построения «Дерева целей»
9. Применение диаграммы «Проблема-причина» в менеджменте

#### **Тематика рефератов по дисциплине**

1. Характеристика изменения в механизмах разработки и принятия решений, происшедшие в конце XX века.
2. Принятие решений в управленческих структурах.
3. Технологический сдвиг в механизме разработки управленческих решений.
4. Кооперативные взаимодействия управленческих и аналитических структур в процессе разработки управленческих решений.
5. Авторитарные стили управления и их роль в разработке управленческих решений в организационных структурах.
6. Разработка и принятие управленческих решений в социальной сфере.
7. Межсферное взаимодействие как фактор в принятии и разработке социальных решений.
8. Методологическое обеспечение в разработке управленческих решений.
9. Игровое моделирование в структуре разработки управленческих решений.
10. Рефлексивная самоорганизация в процессе разработки и принятии решений.
11. Логические формы мышления и их использование в ходе разработки управленческих решений.
12. Логико-семиотическая организация процесса согласования содержания разрабатываемого решения в управленческой коммуникации.
13. Механизмы разработки управленческих решений.
14. Развитие механизмов разработки управленческих решений.
15. Стратегическое проектирование в социальной сфере как тип разработки макроуправленческих решений.
16. Конфликты в процессе разработки управленческих решений.
17. Межпозиционные взаимодействия в процессе разработки муниципальных решений.
18. Координация управленческих усилий на муниципальном и региональном уровнях как фактор разработки муниципальных решений.
19. Конкретизация содержаний вышестоящих решений как фактор разработки решения на нижестоящем уровне.
20. Особенности разработки государственных стратегических решений в начале XXI века.

## ТЕМАТИКА ПИСЬМЕННЫХ (КОНТРОЛЬНЫХ) РАБОТ

1. Значение, сущность и функции решений.
2. Основы метода поиска супероптимальных решений.
3. Эффективность управленческих решений.
4. Качество управленческих решений.
5. Общие сведения о контроле управленческих решений.
6. Классификация решений.
7. Социальная и экологическая ответственность руководителя.
8. Проблемы и их решения.
9. Сущность и виды ответственности руководителя.
10. Условия и факторы качественных решений.
11. Технология разработки решений.
12. Моделирование процесса разработки решений.
13. Взаимодействие методов и моделей при РУР.
14. Методология процесса разработки решений.
15. Управленческие риски при РУР.
16. Организация разработки решений.
17. Взаимосвязь целей и решений.
18. Организационные методы уменьшения неопределенностей.
19. Альтернативы достижения целей и выбор решения.
20. Анализ внешней среды и её влияния на реализацию альтернативных решений.
21. Стратегические и тактические решения и их взаимосвязь.
22. Понятие неопределённости и риска.
23. Выявление управляемых факторов и определение альтернатив.
24. Сравнение альтернатив и выбор решения.
25. Анализ альтернатив при разработке групповых решений.
26. Организация разработки и выполнения УР.
27. Функции, процедуры и операции при РУР.
28. Целевая ориентация УР.
29. Классификация ситуаций и проблем.
30. Прогнозирование состояния внешней среды.
31. Типология УР.
32. Источники и виды неопределённости.
33. Риск и его разновидности.
34. Формы разработки и реализации УР.
35. Анализ и оценка последствий риска.
36. Меры по снижению возможности риска.
37. Роль решения в деятельности менеджера.
38. Разработка решений при неопределенности ситуации.
39. Оценка степени риска.
40. Применение механизма интуиции для разработки решений.
41. Организация и контроль выполнения управленческих решений.
42. Организация выполнения принятых решений.
43. Значение, функции и виды контроля.
44. Методы контроля и механизм его осуществления.
45. Методологические подходы и особенности оценки эффективности решений.
46. Управленческие решения с неопределенностями противника.
47. Сущность и виды ответственности за управленческие решения.
48. Управленческие решения с неопределенностями природы.
49. Регламентное управление и разделение ответственности.
50. Управленческие решения с неопределенностями субъекта.

51. Нравственная ответственность руководителя.  
 52. Качество управленческого решения. Факторы. Влияющие на качество.  
 53. Стадии процесса разработки управленческих решений.  
 54. Анализ альтернатив действий.  
 55. Авторитарный, демократический и олигархический стиль принятия решения.
56. Анализ результатов управленческих решений.  
 57. Классификация неопределенных факторов.  
 58. Процесс принятия решений: оценка альтернатив.  
 59. Управленческие решения с неопределенностями целей.  
 60. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений.

## 7.2 Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

### 7.2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы определяются порядком изучения дисциплин в соответствии с рабочим учебным планом и представлены в таблице:

Код компетенции (компетенций)	Содержание компетенции (компетенций)	Этапы формирования компетенции (компетенций)	Дисциплины, формирующие компетенцию (компетенции)
ДПК-1	способность анализировать особенности международной деятельности предприятий и использовать результаты анализа для принятия управленческих решений	1	Мировая экономика и международные экономические отношения
		2	Внешняя торговля Российской Федерации
		3	Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
		4	Статистика внешнеэкономической деятельности / Методы принятия управленческих решений
		5	Международная торговля
		Завершающий	Государственная итоговая аттестация (защита выпускной квалификационной работы)
ПК-10	владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений,	1	Высшая математика
		2	Теория вероятностей и математическая статистика

Код компетенции (компетенций)	Содержание компетенции (компетенций)	Этапы формирования компетенции (компетенций)	Дисциплины, формирующие компетенцию (компетенции)
	построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путём их адаптации к конкретным задачам управления	3	Социально-экономическая статистика
		4	Логистика
		5	Статистика внешнеэкономической деятельности / Методы принятия управленческих решений
		6	Преддипломная практика
		дополнительный	Управление личными финансами
		Завершающий	Государственная итоговая аттестация (защита выпускной квалификационной работы)

### 7.2.2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций

Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций	Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций			
	Не достигнут базовый уровень	Базовый	Повышенный	Высокий
<b>ДПК-1 (четвертый этап)</b>				
Знать (4) особенности международной деятельности предприятий для принятия управленческих решений	Не знает	Знает с ошибками, не имеющими решающего значения для восприятия их смыслового наполнения	Знает с небольшими погрешностями, часть из которых способен исправить самостоятельно после наводящих вопросов	Демонстрирует глубокие и уверенные знания
Уметь (4) использовать результаты анализа особенностей международной деятельности предприятий для принятия управленческих решений	Не умеет	Частичное соответствие требованиям	Соответствует основным требованиям	Выполняет полностью правильно в соответствии со всеми требованиями

Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций	Показатели оценивания планируемых результатов обучения на различных этапах формирования компетенций			
	Не достигнут базовый уровень	Базовый	Повышенный	Высокий
Владеть (4) методами принятия управленческих решений в международной деятельности предприятий и владеть навыками анализа особенностей международной деятельности предприятий для принятия управленческих решений	Не владеет	Владеет отдельными навыками	Владеет основными навыками	Владеет необходимым арсеналом навыков в соответствии со всеми требованиями
<b>ПК-10 (пятый этап)</b>				
Знать (5) – количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и построении экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей	Не знает	Знает с ошибками, не имеющими решающего значения для восприятия их смыслового наполнения	Знает с небольшими погрешностями, часть из которых способен исправить самостоятельно после наводящих вопросов	Демонстрирует глубокие и уверенные знания
Уметь (5) – проводить количественный и качественный анализа информации при принятии управленческих решений	Не умеет	Частичное соответствие требованиям	Соответствует основным требованиям	Выполняет полностью правильно в соответствии со всеми требованиями
Владеть (5) – навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений	Не владеет	Владеет отдельными методами	Владеет основными методами	Владеет необходимым арсеналом методов в соответствии со всеми требованиями

### 7.3. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

#### 7.3.1. Типовые задания и (или) материалы для оценки знаний

##### ТИПОВЫЕ ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ЗНАНИЙ ДЛЯ ДПК-1

1. Одной из функций решения является:

- А) направляющая
- Б) организационная
- В) информационная

- Г) целевая
2. Приоритетная роль при принятии решения отводится:
- А) внешней среде организации  
 Б) внутренней среде организации  
 В) человеку  
 Г) методам принятия решений
3. Совокупность обстоятельств, возникающих под влиянием внутреннего и внешнего воздействия, которые нарушают заданное функционирование системы, требуют перевода ее в новое состояние, называется:
- А) проблема  
 Б) ситуация  
 В) причина  
 Г) признак
4. Степень риска определяется как:
- А) произведение потерь и частоты получения положительного результата  
 Б) частное вероятности неудачи и предположительной величины затрат  
 В) произведение величины потерь и степени неопределенности  
 Г) произведение вероятности неудачи и предположительной величины затрат
5. Первый этап традиционной схемы РУР – это:
- А) сбор всесторонней информации о проблеме  
 Б) определение цели решения и критериев оценки результата  
 В) изучение сущности вопроса  
 Г) назначение ответственных лиц
6. Теория полезности включает в себя:
- А) неопределенности среды  
 Б) характеристики поведения человека в условиях взаимодействия с другими людьми и со средой  
 В) психологические представления о потребности человека и его мотивации  
 Г) стратегию поведения людей при РУР
7. Одно из преимуществ теории полезности:
- А) гарантирует высокую точность результатов расчета ожидаемой полезности  
 Б) возможность расчета достоверного прогноза  
 В) дает возможность сравнить альтернативы по критерию полезности и исключить те, которые связаны с ущербом  
 Г) возможность объективной оценки руководителем полезности наступления событий
8. Задача инфраструктурного подхода к минимизации затрат на персонал состоит в:
- А) оптимизация организационной структуры  
 Б) изменение системы оплаты труда  
 В) тщательный отбор персонала  
 Г) сокращение хозяйственных расходов
9. Тип решения, который связан со сложностью и непредсказуемостью событий, называется:
- А) адаптационный  
 Б) инновационный  
 В) селективный  
 Г) непрограммируемый
10. Первые методы моделирования РУР основывались на:
- А) нормативных теориях  
 Б) эвристических теориях  
 В) теории полезности  
 Г) теории риска

11. Какой вид математической модели характеризуется более полным отражением действительности:
- А) динамический
  - Б) детерминированный
  - В) вероятностный
  - Г) стохастический
12. Одним из недостатков системного анализа является:
- А) ограниченные возможности
  - Б) объект рассматривается как элемент более широкой системы
  - В) обеспечение согласованности множества целей при принятии УР

#### ТИПОВЫЕ ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ СФОРМИРОВАННОСТИ ЗНАНИЙ ДЛЯ ПК-10

1. К типу управленческого процесса можно отнести:
- А) организационное управление
  - Б) ситуационное управление
  - В) нормативное управление
  - Г) динамическое управление
2. В условиях, когда решение необходимо принимать быстро, психологи советуют применять следующий метод:
- А) анкетный опрос
  - Б) метод Франклина
  - В) подбросить монету
  - Г) аналитически-цифровой
3. Как называется этап компьютерного обсуждения групповых решений, в котором специалисты анализируют мнение участников по поводу предложений:
- А) исследование
  - Б) интерпретация
  - В) оценка
  - Г) подведение итогов
4. К факторам внешней среды косвенного воздействия можно отнести:
- А) состояние экономики
  - Б) источники трудовых ресурсов
  - В) потребители
  - Г) конкуренты
5. Что является элементом внутренней среды организации:
- А) потребители
  - Б) маркетинг
  - В) правительственные институты
  - Г) уровень конкуренции
6. Одним из видов неопределенности является:
- А) организационная
  - Б) профессиональная
  - В) целевая
  - Г) качественная
7. Какая категория людей более склонна к риску:
- А) старшего возраста
  - Б) менеджеры низшего уровня управления
  - В) люди с высоким уровнем образования
  - Г) люди с низким уровнем дохода
8. Область признания - это:
- А) генетически передаваемая информация, накопленная в ходе эволюции
  - Б) часть мозга, в которой аккумулируется все, что мы увидели за день и

за всю жизнь

В) область, отражающая способность оценивать и воспринимать происходящее вокруг

Г) информационная база интуиции

9. Для эффективного использования подсознания необходимо:

А) отключиться от всех проблем

Б) найти возможность уединиться на 30-45 минут

В) обратиться к помощи гипноза

Г) искать правильное решение путем коллективного обсуждения

10. Последний этап модели успешного управления организационными изменениями:

А) давление и побуждение

Б) посредничество и переориентация внимания

В) диагностика и осознание

Г) эксперименты и выявление

11. Правовая ответственность может быть:

А) дисциплинарной

Б) юридической

В) экономической

Г) партийной

12. Особенностью мышления человека является:

А) гибкость

Б) системность

В) четкость

Г) непредсказуемость

### 7.3.2. Типовые задания и (или) материалы для оценки умений

#### ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ УМЕНИЙ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ДПК-1

1. Инвесторы могут предоставлять кредиты и брать ссуды под безрисковую ставку  $r_f = 0,08$ . Записать уравнение линии рынка капиталов, если ожидаемая доходность рыночного портфеля составляет 12%, а стандартное отклонение его доходности – 25%. Какова рыночная цена риска?

2. Спот ставка на шестимесячный депозит равна 5%, на девятимесячный – 5,5%. Определить форвардную ставку на трехмесячный депозит через шесть месяцев.

3. Инвестор приобрел облигацию с номиналом 500 руб. Ставка купона 12%. Текущая доходность 13%. Какой должна стать рыночная цена облигации, чтобы показатель текущей доходности вырос до 13,5%.

#### Задача 1

Мастер должен назначить на 6 типовых операций (D1,D2,... D6) шесть из 9 рабочих (S1,S2..S9). Время, которое каждый рабочий тратит на выполнение каждой операции приведено в таблице. Определите оптимальную расстановку рабочих по операциям, при которой суммарное время на выполнение работ будет минимально, принимая во внимание, что рабочий S4 не может выполнять операцию D2 в течение некоторого времени в связи с травмой.

	D1	D2	D3	D4	D5	D6
S1	46	27	32	57	35	37
S2	43	28	30	49	33	32
S3	49	28	42	45	37	25
S4	35	25	44	53	37	37
S5	38	32	41	53	30	36

S6	37	33	40	54	39	28
S7	39	39	43	55	32	30
S8	38	25	30	45	41	28
S9	36	37	39	47	31	36

### ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ УМЕНИЙ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ПК-10

1. Сформировать портфель максимальной эффективности и риска не более заданного  $\sigma_d$  из трёх видов ценных бумаг: безрисковых с эффективностью 2% и некоррелированных рисковом ожидаемой эффективностью 4% и 10% и рисками 0,2 и 0,4. Каковы соотношения доли бумаг в рисковом части оптимального портфеля?

2. Необходимо оценить инвестицию с денежным потоком (-10000, 3000, 6000, 4000), осуществляемую предприятием, которое финансируется собственным и заемным капиталом. При заданных возвратных потоках речь идет о математических ожиданиях. Если предприятие было бы полностью самофинансируемым, то тогда собственники паев требовали бы доходность величиной в 15%. В противоположность этому, лица, предлагающие заемный капитал, требуют лишь 10%. Инвестор не облагается налогом.

а) чему равны средневзвешенная стоимость капитала и расчетная ставка процента?

б) считаем, что теорема Модильяни-Миллера верна. Какую доходность должны были бы требовать собственники паев в том случае, если бы руководство предприятия в долгосрочном плане хотело бы иметь уровень финансового левериджа в размере  $FK/EK=2$ ?

в) чему была бы равна при этих условиях чистая сегодняшняя стоимость инвестиции?

3. Предприятие финансируется собственным и заемным капиталом. Кредиторы требуют 8%. Предприятие работает с долей собственного капитала в размере 25% и хочет оценить инвестиции со средневзвешенной стоимостью капитала величиной в 10%.

а) считаем, что теорема Модильяни-Миллера верна и инвестор не облагается налогом. Какую доходность должны были бы тогда требовать при названном уровне финансового левериджа лица, предлагающие собственный капитал?

б) работали бы вы при этих условиях со средневзвешенной стоимостью капитала, равной 10%?

#### Задача 1

Хозяйство имеет 1000 га пахотной земли, на которых традиционно выращивают кукурузу, горох, рожь и пшеницу. Посевные площади, занятые под разные культуры, изменяются в зависимости от изменения средних закупочных цен и других условий.

В предстоящем сезоне прогнозируются следующие урожаи традиционных культур: кукурузы – 12 ц/га, гороха – 19, ржи – 14 и пшеницы – 20 ц/га.

В соответствии с этим ожидаемые средние закупочные цены на зерновом рынке составят 3500, 5200, 3000 и 3200 руб. за тонну зерна соответственно. Можно считать, что издержки по выращиванию этих культур от погодных условий практически не зависят и составляют 2600, 3300, 2000 и 2300 руб. за тонну зерна.

Сколько гектаров земли должно быть занято каждой культурой, если вы желаете максимизировать прибыль хозяйства? Учтите, что удобных для выращивания ржи и пшеницы земель не более 700 га. Кроме того, максимальное количество зерна, которое можно разместить на рынке составляет 200 т. Для кукурузы, 400т. для гороха, 500т. для ржи и 1200т. для пшеницы. Хозяйство имеет контракты на поставку 100т. кукурузы и 200 т. пшеницы, которые безусловно должны быть выполнены.

### 7.3.3 Типовые задания и (или) материалы для оценки навыков

#### ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ НАВЫКОВ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ДПК-1

##### Задача 1

###### 1. Пять типов продукции

Менеджер фирмы хочет установить оптимальный план производства пяти типов продукции. Он собрал необходимую информацию, которая суммирована в следующей таблице.

Тип продукции	На единицу продукции		
	Сборка, ч	Складские площади, кв.м.	Прибыль, ед.
А	2,5	6	100
В	4	8	150
С	5	8	170
Д	3	9,5	180
Е	3,5	9	160

Общее количество доступного ресурса рабочего времени – 680 ч. Складские площади ограничены 1500 кв. м.

- Решите, какое количество каждого типа продукции нужно произвести, чтобы максимизировать прибыль. Все ли типы моделей выгодно производить?
  - Какое количество каждого типа продукции нужно произвести, чтобы максимизировать прибыль, если затраты на наладку оборудования составляют: 200 долл. для типа А, 500 долл. для типа В, 1 тыс. долл. для С, 1400 долл. для типа D, 900 долл. для типа Е. Сколько моделей продукции теперь выгодно производить?
  - Как изменится оптимальный план и количество производимых типов продукции, если складские площади увеличить на 30 кв.м.? Уменьшить на 30 кв. м? Какой ресурс оказывается лимитирующим в каждом из этих двух случаев?
2. Мастер должен назначить на 6 типовых операций (D1,D2,... D6) шесть из 9 рабочих (S1,S2..S9). Время, которое каждый рабочий тратит на выполнение каждой операции приведено в таблице. Определите оптимальную расстановку рабочих по операциям, при которой суммарное время на выполнение работ будет минимально, принимая во внимание, что рабочий S4 не может выполнять операцию D2 в течение некоторого времени в связи с травмой.

#### Круглый стол «Разработка управленческих решений в организациях малого бизнеса».

##### Вопросы для обсуждения:

- Особенности функционирования и развития организации малого бизнеса.
- Централизация и децентрализация функций разработки, принятия и реализации управленческих решений.
- Влияние организационной структуры и организационной культуры на эффективность разработки, принятия и реализации управленческих решений.
- Использование маркетинга и новых информационных технологий в процессах разработки, принятия и реализации управленческих решений.

#### ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ НАВЫКОВ ДЛЯ КОМПЕТЕНЦИИ ПК-10

##### Задача 1.

Корпорация предполагает запустить новое изделие на трех своих предприятиях, имеющих в настоящее время избыточные производственные мощности. Предполагается

выпускать четыре различные модели нового изделия: РС-11, РС-18, РС-22 и РС-20, которые будут приносить прибыль: 220, 310, 375 и 485 у.е. соответственно.

Каждая модель требует различных площадей для хранения на складе до момента отгрузки в конце месяца: 1; 1,4; 1,6 и 2,2 м<sup>2</sup>. Затраты рабочего времени на выпуск этих изделий на трех предприятиях и складские площади даны в таблице.

	Затраты времени на производство ед. изделий, ч				Площадь складов, м <sup>2</sup>	
	РС-11	РС	РС-18	РС-22		РС-20
Предприятие X	8	0,3	0,4	0,41	0,5	1100
Предприятие Y	2	0,3	0,35	0,38	0,42	1000
Предприятие Z	4	0,6	0,7	-	0,9	900

Объемы ежемесячной рыночной потребности для каждой модели: 470, 700, 650 и 300 шт. соответственно. Предприятия могут работать 12 ч в день при 24 рабочих днях в месяц.

- Какое количество изделий каждой модели должно быть произведено на каждом предприятии, чтобы получить наибольшую прибыль?
- Способна ли корпорация удовлетворить потребности рынка? Какой из ресурсов корпорации является наиболее «дефицитным»? Имеет ли корпорация необходимое количество производственных возможностей, чтобы удовлетворить потребности рынка?
- Насколько следует увеличить складские площади предприятия Y, чтобы сбалансировать его ресурсы?

### **Круглый стол «Типология менеджмента и разработка управленческих решений».**

#### **Вопросы для обсуждения:**

- Организация процессов разработки управленческих решений.
- Влияние типологии менеджмента на разработку альтернативных решений.
- Роль субъектов и лиц принимающих решений (ЛПР).
- Анализ альтернатив с позиций субъектов принятия и реализации решений.
- Распределение прав, обязанностей и ответственности в разработке управленческих решений.
- Формы и виды ответственности.
- Методы разработки управленческих решений. Типология и технология разработки, принятия и реализации управленческих решений.

#### **7.4. Перечень вопросов для подготовки к экзамену**

1. Роль организационных решений в процессе управления.
2. Учет фактора времени в системе разработки управленческих решений.
3. Информационно-аналитическая база разработки и принятия решения.
4. Целевая ориентация управленческих решений.
5. Классификационные признаки управленческих решений.
6. Стадии процесса разработки управленческого решения.
7. Понятие и сущность эффективности решений.
8. Соотношение эффективности управления и эффективности решений.
9. Достоинства и недостатки методов оценки экономической эффективности управленческих решений.

10. Сбалансированная система показателей как инструмент оценки эффективности управления.
11. Использование нормативной системы показателей (НСП) для оценки эффективности управленческих решений.
12. Система условий качества управленческих решений.
13. Место коррупции в системе принятия решений.
14. Способы противодействия коррумпированности управленческих решений.
15. Классификация альтернатив принятия управленческих решений.
16. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.
17. Теоретические модели активного, реактивного и превентивного управления.
18. Понятие и сущность риска в управлении.
19. Отличие риска от неопределенности.
20. Рискованность ситуации и методы принятия решений.
21. Методы оценки управленческого риска.
22. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
23. Методы текущего контроля управленческих решений.
24. Методы стратегического контроля управленческих решений.
25. Управленческие решения и ответственность.

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

Для обучающихся по очной форме обучения уровень сформированности компетенции (компетенций), реализуемых данной дисциплиной, оценивается с применением балльно - рейтинговой системы в ходе текущей и промежуточной аттестации студентов согласно Положению о балльно-рейтинговой системе Автономной некоммерческой организации высшего образования «Институт международных экономических связей».

Для обучающихся по очно-заочной и заочной формам обучения уровень сформированности компетенции (компетенций), реализуемых данной дисциплиной оценивается с использованием традиционной шкалы: «неудовлетворительно», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично» (при проведении экзамена) или «зачтено» / «незачтено» (при проведении зачета), согласно Положению о текущем контроле и промежуточной аттестации обучающихся в АНО ВО «Институт международных экономических связей».

##### **Процедура и критерии оценки с применением балльно-рейтинговой системы**

Максимальная оценка текущей работы студентов – 50 баллов, в т.ч:

- посещение аудиторных занятий (контактная работа – лекции, практические работы/семинары) – максимум 20 баллов;
- работа на семинарах и практических занятиях (выступление с докладом, подготовка презентаций, устные ответы, решений задач, работа студентов малых группах, выполнение заданий и т.п.) – максимум 20 баллов;
- письменная контрольная работа, реферат и другие виды письменных работ – максимум 10 баллов (если предусмотрено выполнение двух работ – максимум по 5 баллов за каждую).

**Промежуточная аттестация** в соответствии с учебным планом по направлению 38.03.02 Менеджмент (профиль «Международный менеджмент») по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» проводится в форме экзамена.

Максимальная оценка знаний, умений и навыков студента, выявленных в экзамена – 50 баллов. Сумма баллов на экзамене складывается из оценки правильности выполнения тестовых заданий или устного ответа и решения ситуационных задач.

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности знаний – **20 баллов**. Это могут быть тесты или при устном экзамене ответы на вопросы билета (за каждый вопрос не более 10 баллов).

#### Шкала оценки тестовых заданий

- Тесты закрытого типа (множественного выбора, альтернативного выбора, исключения лишнего, восстановления последовательности)  
Правильно выбран вариант ответа – 1 балл
- Тесты дополнения  
Вписан верный ответ – 2 балла

#### Шкала оценивания устного ответа (в баллах) на вопрос на экзамене

Раскрытие темы, использование основных понятий (максимум 3 балла)	Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения	3
	Аргументация на теоретическом уровне неполная, но с опорой на соответствующие понятия	2
	Аргументация на теоретическом уровне неполная, смысл ряда ключевых понятий не объяснен	1
	Терминологический аппарат непосредственно не связан с раскрываемой темой	0
Изложение фактов и примеров по теме (максимум 3 балла)	Приводятся факты и примеры в полном объеме	3
	Приводятся примеры в полном объеме, но может быть допущена фактическая ошибка, не приведшая к существенному искажению смысла	2
	Приводятся примеры в усеченном объеме, допущено несколько фактических ошибок, не приведших к существенному искажению смысла	1
	Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы	0
Композиционная целостность, логическая последовательность (максимум 3 балла)	Ответ характеризуется композиционной цельностью, соблюдена логическая последовательность, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа	3
	Ответ характеризуется композиционной цельностью, есть нарушения последовательности, поддерживается равномерный темп на протяжении всего ответа	2
	Есть нарушения композиционной целостности и последовательности, большое количество неоправданных пауз	1
	Не прослеживается логика, мысль не развивается	0
Речевых и лексико-грамматических ошибок нет (1 балл)		1

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности умений и навыков – **30 баллов**.

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности умений – **10 баллов**.

#### Шкала оценивания стандартных задач

Понимание представленной информации	0	1	2	3
Изложение фактов	0	1	2	3

Предложение способа решения проблемы	0	1	2	3
Аккуратность оформления				1
<b>ИТОГО:</b>				<b>10</b>

Максимальное количество баллов за выполнения заданий для проверки уровня сформированности владений – **20 баллов**.

Шкала оценивания нестандартных ситуационных задач, требующих аргументации собственной точки зрения

Понимание представленной информации	0	1	2	3
Изложение фактов	0	1	2	3
Предложение способа решения проблемы	0	1	2	3
Обоснование способа решения проблемы	0	1	2	3
Предложение альтернативного варианта	0	1	2	3
Полнота, последовательность, логика изложения	0	1	2	3
Аккуратность и правильность оформления				2
<b>ИТОГО:</b>				<b>20</b>

При выставлении экзаменационной оценки суммируются баллы, полученные в ходе текущей работы и баллы, полученные непосредственно в ходе экзамена.

Перевод итоговой суммы баллов по дисциплине из 100-балльной в эквивалент традиционной пятибалльной системе осуществляется в соответствии со следующей шкалой (п. 3.3 Положения о балльно-рейтинговой системе):

**Экзамен**

Баллы по 100-балльной-шкале	Пятибалльная система оценки
85-100 баллов	Отлично
70-84 баллов	Хорошо
50-69 баллов	Удовлетворительно
49 баллов и ниже	Неудовлетворительно

**Описание шкалы оценивания**

Оценка «неудовлетворительно» (не зачтено) 49 баллов и ниже компетенция (компетенции) не сформирована	Оценка «удовлетворительно» (зачтено) 50-69 баллов Базовый уровень освоения компетенции (компетенций)	Оценка «хорошо» (зачтено) 70-84 баллов Повышенный уровень освоения компетенции (компетенций)	Оценка «отлично» (зачтено) 85-100 баллов Высокий уровень освоения компетенции (компетенций)
Компетенция (ее часть) не развита. Обучающийся не обладает необходимыми знаниями, не смог продемонстрировать умения и навыки	Компетенция (ее часть) недостаточно развита. Обучающийся частично знает основные теоретические положения, допускает ошибки при определении понятий, способен решать стандартные задачи, допуская небольшие погрешности	Обучающийся владеет знаниями и умениями, проявляет соответствующие навыки при решении стандартных и нестандартных задач, но имеют место некоторые неточности в демонстрации освоения материала	Обучающийся обладает всесторонними и глубокими знаниями, уверенно демонстрирует умения, сложные навыки, уверенно ориентируется в практических ситуациях.

**Процедура и критерии оценки с применением традиционной шкалы оценивания**

Для студентов очно-заочной и заочной форм обучения уровень сформированности компетенций оценивается с использованием тестирования - системы стандартизированных простых и комплексных заданий, позволяющей определить уровень знаний, умений и владений обучающегося.

Критерии оценивания заданий:

оценка «удовлетворительно» / «зачтено» - за 51-69% правильно выполненных заданий,

оценка «хорошо» / «зачтено» - за 70-85% правильно выполненных заданий,

оценка «отлично» / «зачтено» - за правильное выполнение более 85% заданий.

В случае проведения промежуточной аттестации в устно - письменной форме используется следующая шкала оценивания:

Оценка «отлично» / «зачтено». Ответы на поставленные вопросы излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Полно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Делаются обоснованные выводы. Практическая задача решена верно. Студент уверенно отвечает на дополнительные вопросы. При проведении тестирования количество правильных ответов больше или равно 85 %.

Оценка «хорошо» / «зачтено». Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Материал излагается достаточно уверенно. Раскрыты причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Практическая задача решена верно, либо допущена несущественная ошибка. Студент может допустить неточность при ответе на дополнительные вопросы. При проведении тестирования количество правильных ответов больше или равно 70 %.

Оценка «удовлетворительно» / «зачтено». Допускаются нарушения в последовательности изложения. Неполно раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Демонстрируются поверхностные знания вопроса. В решении практических задач допущена ошибка, исправляемая с помощью преподавателя. Имеются затруднения с выводами. Студент частично отвечает на дополнительные вопросы. При проведении тестирования количество правильных ответов более 51 %.

Оценка «неудовлетворительно» / «не зачтено». Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не продемонстрировано умение анализировать материал. Практическая задача не решена или решена не верно. Выводы не правильны или не сделаны. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. При проведении тестирования количество правильных ответов менее 50 %.

При формировании окончательного результата промежуточной аттестации с применением традиционной шкалы оценивания учитываются результаты текущего контроля работы студента и оценка может быть повышена на один балл.

## **8.Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

### **8.1. Основная литература**

1. Козырев, М.С. Методы принятия управленческих решений / М.С. Козырев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018. – 158 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936>

2. Барнаган, В.С. Методы принятия управленческих решений: [16+] / В.С. Барнаган ; Министерство образования и науки Российской Федерации, 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: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567189>

3. Маслихина, В.Ю. Методы принятия управленческих решений / В.Ю. Маслихина ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2016. – 228 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459492>

4. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 183 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06815-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/444153>

5. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06700-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451688>

6. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03619-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450325>

## 8.2. Дополнительная литература

1. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 324 с.: ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453952>

2. Шамалова, Е.В. Основы методологии принятия управленческих решений в организации / Е.В. Шамалова, М.И. Глухова. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018. – 95 с.: табл., схем., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493967>

3. Бережная, О.В. Методы принятия управленческих решений / О.В. Бережная, Е.В. Бережная ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». – Ставрополь: СКФУ, 2015. – 171 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457872>

4. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 335 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01584-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449764>

5. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.]. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 276 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10862-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/456054>

## 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля) и информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. <http://biblioclub.ru> - ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
2. <https://www.econ.msu.ru/elibrary/is/bef/> - книги открытого доступа экономического факультета МГУ им. М.В. Ломоносова

3. [https://elibrary.ru/org\\_titles.asp?orgsid=14364](https://elibrary.ru/org_titles.asp?orgsid=14364) - научная электронная библиотека (НЭБ) «eLIBRARY.RU»
4. <https://urait.ru> - ЭБС «Образовательная платформа Юрайт»
5. <http://economicus.ru> - экономический портал, где представлены работы и биографии известных экономистов, профессиональный каталог экономических ресурсов Интернет, экономическая конференция, учебно-методические материалы для преподающих и изучающих экономику, подборка словарей, энциклопедий, справочников по самым разнообразным областям экономики, наиболее полное собрание лекций по экономической теории.
6. <http://www.aup.ru> Административно-Управленческий Портал - бесплатная электронная библиотека по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии.
7. <http://www.consultant.ru/> - Справочная правовая система «Консультант Плюс»
8. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – сайт Федеральной службы государственной статистики

**Лицензионное программное обеспечение:**

- Windows 10 HOME SL (OEM) / Windows 8.1 HOME SL (OEM);
- Office Professional Plus 2019;
- Справочно-поисковая система «КонсультантПлюс: Высшая школа».

**10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

*Подготовка к лекциям*

Для успешного изучения курса студент должен быть готов к лекции. Для того чтобы подготовиться к активной работе во время лекции, следует заранее ознакомиться с соответствующим разделом программы, с рекомендованной литературой, просмотреть записи предыдущей лекции. Некоторые студенты считают, что, имея хорошие учебные пособия, лекцию можно не записывать. Однако, преподаватель, как правило, не излагает учебное пособие, а освещает наиболее важные проблемы. И еще один аргумент в пользу ведения записи лекции на занятии – студент, который только слушает, быстрее устает и часто отвлекается.

Лекцию не следует записывать дословно. «Погоня» за словами преподавателя отвлекает студента от его мысли, а это приводит к тому, что в конспекте появляются обрывки фраз. Даже если студент записал все, что говорит преподаватель, это отвлекает его от анализа и осмысления материала.

В ходе лекции необходимо обращать внимание на интонацию преподавателя. Если по какой-либо причине что-то не удалось записать, то надо сделать на полях конспекта пометку и постараться завершить работу над лекцией после ее окончания.

Для записей лекций нужно завести общую тетрадь. На каждой странице следует оставлять поля для заметок, вопросов, собственных мыслей, возникающих в ходе лекции и при последующей работе с записями.

*Подготовка к практическим занятиям*

Необходимым продолжением лекции является практическое занятие, подготовку к которому следует начинать с изучения плана практического занятия, затем разобраться в списке рекомендованной литературы, и только потом внимательно прочитать конспект лекций, учебник и учебное пособие.

На семинарах, практических занятиях и в процессе подготовки к ним студенты закрепляют полученные ранее теоретические знания, овладевают основными методами и приемами анализа различных процессов и явлений, приобретают навыки практического применения теоретических знаний, опыт рациональной организации учебной работы, готовятся к выполнению контрольной работы. Важной задачей является развитие навыков

самостоятельного изложения студентами своих мыслей по основным научным проблемам как в устном, так и письменном виде.

На каждом практическом занятии проводится опрос студентов на предмет знания или фактически изученного материала (по лекциям и по дополнительной литературе).

Также каждое практическое занятие включает в себя решение практических задач (кейсов), тестирование и обсуждение текущих событий, касающихся непосредственно изучаемой дисциплины. На базе прочитанных материалов периодических изданий осуществляется моделирование практических ситуаций и их совместная проработка. Также студенты обязаны сделать доклад на предложенную тему.

Преподаватель и студенты оценивают сообщения на практических занятиях по форме и по содержанию.

#### *Работа с литературой*

На студенческой скамье надо научиться самостоятельно работать с книгой, и делать это так, чтобы культура чтения стала признаком профессиональной квалификации.

Работа с учебником или учебным пособием требует определенных навыков. Существует несколько форм ведения записей: план (простой и развернутый), выписки, тезисы, аннотации, резюме, конспект.

План – самая краткая форма записей. Он является основной частью большинства других форм ведения записей. План может быть простым (кратким) и развернутым. Им можно воспользоваться, чтобы сориентироваться в содержании произведения, найти быстрее в книге нужное место. Развернутым планом удобно пользоваться при подготовке текста собственного сообщения.

Выписки - это либо цитаты какого-либо отрывка изучаемого произведения, содержащего существенные мысли автора, факты, статистические материалы и т.п., либо краткое, близкое к дословному, изложение таких мест. Их можно дословно воспроизвести в тетради, на отдельных листках или карточках. Они необходимы при подготовке доклада, реферата, устного сообщения. Выписки являются основной составной частью тезисов и конспектов.

Тезисы – это сжатое изложение основных мыслей прочитанного произведения и подготавливаемого сообщения. Они носят утвердительный характер (по-гречески «тезо» означает «утверждаю»).

Аннотация – краткое обобщение содержания произведения, дающее лишь общее представление о книге, брошюре, статье. Аннотация может содержать не только оценку, но и отдельные фрагменты авторского текста.

Резюме – краткая оценка прочитанного произведения, которая характеризует его выводы, главные итоги, а не содержание произведения как аннотация.

Конспект (от лат. conspectus – «обзор», «изложение») – это наиболее совершенная, наиболее развернутая форма записей, включающая в себя план, выписки и тезисы. Конспект кратко передает все содержание произведения и содержит фактический материал.

Умение конспектировать – это основа успешного усвоения учебного материала. Конспект составляется в соответствии с планом. В конспекте следует выделять наиболее значимые места. Он может содержать диаграммы, схемы, хронологические и другие таблицы, которые позволяют лучше усвоить материал.

#### *Самостоятельная работа*

Основным условием успеха самостоятельной работы является её систематичность и планомерное распределение в течение всего периода изучения дисциплины.

Характер самостоятельной работы студентов может быть репродуктивным (самостоятельное прочтение, конспектирование учебной литературы и др.), познавательно-поисковым (подготовка презентаций и выступление) и творческим (подготовка эссе, выполнение специальных творческих заданий и др.).

Планирование времени на самостоятельную работу, необходимого на изучение настоящей дисциплины, лучше всего осуществлять на весь семестр, предусматривая при

этом регулярное повторение пройденного материала. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в списке рекомендуемой литературы. По каждой из тем для самостоятельного изучения, приведенных в программе дисциплины, следует сначала прочитать рекомендованную литературу и при необходимости составить краткий конспект основных положений, терминов, сведений, требующих запоминания и являющихся основополагающими в этой теме и нужных для освоения последующих разделов.

#### *Работа с Интернет-источниками*

Работа с Интернет-ресурсами позволяет активизировать самостоятельную деятельность студентов. Задания, которые даются в Институте, могут быть построены таким образом, что возникает необходимость обратиться к тем или иным сайтам, чтобы найти дополнительный материал, провести поиск или сравнение. К тому же, современные Интернет-ресурсы привлекательны не только наличием разнообразного текстового материала, но и мультимедийного, что повышает эмоциональную составляющую и заинтересованность студента в образовательном процессе и самостоятельном поиске информации.

Размещенную в сети Интернет информацию можно разделить на три основные группы:

- справочная (электронные библиотеки и энциклопедии);
- научная (тексты книг, материалы газет и журналов);
- учебная (методические разработки, рефераты).

Наиболее значимыми являются электронные библиотеки. Электронные библиотеки обеспечивают доступ к полным текстам учебников, учебных, учебно-методических пособий, справочников, энциклопедий и пр.

Институт международных экономических связей (ИМЭС) подключен к Электронно-библиотечной системе «Университетская библиотека онлайн» (<http://www.biblioclub.ru/>). Базы данных ресурса содержат необходимую литературу из раздела 8.

Для входа в систему с домашних ПК необходимо авторизоваться (ввести логин и пароль), который присвоен каждому студенту индивидуально и выслан на личную электронную почту с объяснением пользования данным ресурсом<sup>1</sup>.

Также на официальном сайте ИМЭС студенты могут воспользоваться электронным каталогом библиотеки ИМЭС.

Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - это крупнейший российский информационный портал в области науки, технологии, медицины и образования, содержащий рефераты и полные тексты более 18 млн научных статей и публикаций. На платформе eLIBRARY.RU доступны электронные версии более 3200 российских научно-технических журналов, в том числе более 2000 журналов в открытом доступе.

Для пользования данным ресурсом студенты регистрируются на данном портале, указав полное название Института в поле "организации". Доступ осуществляется с компьютеров ИМЭС.

#### *Написанию рефератов:*

Реферат (от lat. «докладывать», «сообщать») представляет собой письменный доклад на определенную тему, включающий обзор соответствующих литературных и других источников, а также собственные выводы по основным вопросам данной темы. Реферат является первой ступенью на пути освоения навыков проведения научно-исследовательской работы.

Процесс написания реферата включает:

- выбор темы;
- составление плана;

---

<sup>1</sup> Логин и пароль можно получить также в деканате факультета мировой экономики и международной торговли.

- подбор источников и их изучение;
- написание текста работы и ее оформление.

Тему реферата студент выбирает самостоятельно, опираясь на предлагаемую тематику. В работе на основе тщательного анализа и обобщения научного материала сопоставляются различные взгляды авторов и определяется собственная позиция студента с изложением соответствующих аргументов.

Работу над рефератом следует начинать с общего ознакомления с темой (прочтение соответствующего раздела учебника, учебного пособия и других источников). Однако перечень источников не должен связывать инициативу студента. Он может использовать произведения подобранные самостоятельно. Особенно внимательно необходимо следить за новой литературой по избранной проблематике, в том числе за журнальными статьями. Кроме того, не лишним будет ознакомиться с рефератами предшественников по аналогичной или похожей теме, где можно почерпнуть некоторые идеи (при этом обязательно сделать сноску в тексте работы), а также принять во внимание правила оформления реферата. В процессе изучения литературы рекомендуется делать выписки, постепенно группируя и накапливая теоретический и практический материал. План реферата должен быть составлен таким образом, чтобы он раскрывал тему работы.

Структурными элементами реферата являются: титульный лист, содержание, введение, основная часть, заключение, список литературы, приложения.

Во «введении» необходимо рассмотреть актуальность темы с точки зрения современной науки, нынешнего состояния общества и культуры. Следует указать место обозначенной проблемы среди других, как частных, так и более общих, а также избранное Вами направление ее рассмотрения.

Введение оканчивается формулированием цели и задач исследования. Цель реферата может заключаться в том, чтобы обобщить или сравнить различные подходы к рассмотрению проблемы, выявить наименее или наиболее изученные ее стороны, показать основной смысл исследовательского направления, наметить пути его дальнейшего развития. Задачи (их может быть несколько) отражают более детальное рассмотрение цели. В качестве задач могут выступать: анализ литературы по избранной теме, сравнение различных подходов к решению проблемы, исторический обзор, описание основных понятий исследования и т.д.

«Основная часть» посвящена самому исследованию. В ней, в соответствии с поставленными задачами, раскрывается тема работы. Здесь нужно проследить пути решения поставленной проблемы. Это делается с помощью цитирования и пересказа текста используемых вами литературных источников. Собственные слова, как правило, здесь нужны для смысловых связей и для высказывания своего отношения к позиции автора.

При подготовке реферата важно научиться выделять главное в текстах первоисточников, с которыми Вы работаете. Прежде всего, надо «понять» название монографии или статьи, потому что именно в нем, как правило, концентрируется основная идея автора. Затем посмотреть оглавление и предметный указатель (чтобы понять, есть ли в книге то, что вам нужно). Потом следует найти те части текста, которые содержат ключевые положения изучаемой научной проблемы, причем изложить не только выводы авторов, но и те исследования, которые к ним привели.

Для написания основной части требуется особенно тщательно выделять из прочитанных научных текстов главные положения, относящиеся к проблеме, а затем кратко, логично и литературно грамотно их излагать. С этой целью полезно идти от общего к частному: название и ключевые понятия теории, ее автор, когда была предложена и почему, к каким результатам привела, кем и как критиковалась, кто дополнял и развивал ее, каково современное состояние проблемы, мнение автора по этой проблеме.

Основная часть может представлять собой цельный текст, а может состоять из нескольких параграфов, начинающихся пронумерованным подзаголовками. Для иллюстра-

ции основного содержания можно использовать рисунки, схемы, графики, таблицы, диаграммы и прочие наглядные материалы.

Выводы завершают основную часть. В них кратко излагаются основные результаты работы по пунктам, соответствующим задачам исследования и отражается мнение автора о результатах сравнения и/или обобщения точек зрения различных ученых. В выводах должно быть показано, что цель исследования достигнута.

«Заключение» представляет собой общий итог работы с кратким перечислением выполненных автором этапов исследования. Здесь же можно отметить пути дальнейшего исследования, возможности практического применения полученных результатов и т.д. Изложение материала должно быть кратким, точным, последовательным. Необходимо избегать непривычных или двусмысленных понятий и категорий, сложных грамматических оборотов. Термины, отдельные слова и словосочетания допускается заменять принятыми текстовыми сокращениями, смысл которых ясен из контекста. Рекомендуется включать в реферат схемы и таблицы, если они помогают раскрыть основное содержание проблемы и сокращают объем работы.

**Оформление реферата** обычно содержит  $18 \pm 3$  страниц печатного текста. Количество страниц зависит от объективной сложности раскрытия темы и доступности литературных источников.

Первый лист реферата – титульный (на титульном листе номер страницы не ставится, хотя и учитывается).

Список литературы не должен ограничиваться только учебниками и не может быть менее 5 источников. Список литературы должен содержать названия источников, фамилии и инициалы их авторов, издательство, место и год опубликования, а также общее количество страниц. Библиография выстраивается в алфавитном порядке.

В процессе работы необходимо делать ссылки на работы ученых, мысли которых использованы в работе, и по мере надобности оформлять сноски.

Наименование	Формат
Формат бумаги	A4
Шрифт	Times New Roman, размер (кегель) 14
Междустрочный интервал	1,5
Поля: слева/справа/сверху/снизу	3/1,5/2/2
Сноски (шрифт)	Times New Roman, размер 10
Номер страницы	1,2,3 .... n

#### **Критерии оценки реферата:**

- умение сформулировать цель работы;
- умение подобрать литературу по теме;
- полнота и логичность раскрытия темы;
- самостоятельность мышления;
- стилистическая грамотность изложения;
- корректность выводов;
- правильность оформления работы.

В случае если работа не будет соответствовать предъявляемым к ней требованиям, она будет возвращена автору на доработку.

### **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной

аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Перечень материально-технического обеспечения учебных аудиторий:

- Специализированная мебель для преподавателя и обучающихся;
- Ноутбук с выходом в сеть «Интернет», доступом в электронную информационно-образовательную среду Института;
- Демонстрационное оборудование - мультимедийный проектор, экран;
- Доска учебная.

Для самостоятельной работы студентов используются помещения, оснащённые компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

Обсуждена и рекомендована на заседании кафедры  
менеджмента

Протокол № 4 от 13 февраля 2020 г.