

Документ подписан простой электронной подписью Информация о владельце: ФИО: Таскаев Сергей Валерьевич Должность: Ректор	МИНОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)	
Дата подписания: 08.07.2024 05:20:41 Уникальный программный ключ: 891934b8c2cf7b6350cbe51cdda3096e877fe1f7	Рабочая программа дисциплины "Разработка управленческих решений" по направлению подготовки (специальности) 38.05.02 "Таможенное дело" направленности (профилю) Организация внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «ЧелГУ»	стр. 1

Рабочая программа дисциплины (модуля)*

Разработка управленческих решений

Направление подготовки (специальность)

38.05.02 Таможенное дело

Направленность (профиль)

Организация внешнеэкономической деятельности

Присваиваемая квалификация (степень)

Специалист таможенного дела

Форма обучения

заочная

Год(ы) набора 2024

*Рабочая программа дисциплины (модуля) адаптирована для инклюзивного обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Челябинск 2024 г.



Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)
4. Объем дисциплины (модуля)
5. Структура и содержание дисциплины (модуля)
6. Фонд оценочных средств
 - 6.1. Перечень видов оценочных средств
 - 6.2. Типовые контрольные задания и иные материалы для текущей аттестации
 - 6.3. Типовые контрольные вопросы и задания для промежуточной аттестации
 - 6.4. Критерии оценивания
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)
 - 7.1. Рекомендуемая литература
 - 7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"
 - 7.3. Перечень информационных технологий
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Специальные условия освоения дисциплины обучающимися с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья



1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

состоит в изучении основных понятий, принципов и практических приемов разработки управленческих решений.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Цикл (раздел) ОПОП: К.М.02.03

2.1 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Студент должен:

знать:

-основные понятия, категории и инструменты управленческой экономики, истории экономических учений, теории менеджмента, разработки управленческих решений;

-анализировать во взаимосвязи экономические явления и процессы;

владеть:

-методологией экономического исследования.

Этика профессиональной деятельности

Менеджмент

2.2 Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:

Выпускник должен в результате усвоения дисциплины знать:

– функции решения в методологии и организации процесса управления,

– условия и факторы качества управленческих решений,

– связь управленческих решений и ответственности,

– сущность и типологию управленческих решений,

– целевую ориентацию управленческих решений,

– модели, методологию и организацию процесса разработки управленческого решения,

– механизмы контроля реализации управленческих решений.

Выпускник должен в результате усвоения дисциплины уметь:

– проводить анализ альтернатив действий,

– проводить анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив,

– применять приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска,

– оценить эффективность решений.

Управление рисками внешнеторговой деятельности

Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

Управление человеческими ресурсами

Управление персоналом

Управление проектами

Стратегический менеджмент

Преддипломная практика

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

УК-2: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

Знать:

- подходы к идентификации проблемной ситуации

- основы целевой ориентации управленческих решений;

- подходы и методы разработки и сравнения альтернатив при разработке управленческих решений

Уметь:

- выявлять проблемы при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;

- организовывать и контролировать реализацию управленческих решений



Владеть:

- методологией разработки, принятия и реализации управленческих решений, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;

УК-3: Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

Знать:

- виды управленческих решений и методы их принятия;

Уметь:

- выявлять проблемы при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;

Владеть:

- методологией разработки, принятия и реализации управленческих решений;

ОПК-3: Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения (оперативного и стратегического уровней) в профессиональной деятельности;

Знать:

- целевую ориентацию управленческих решений;

Уметь:

- организовывать реализацию управленческих решений применительно к области профессиональной деятельности;

Владеть:

- методами оценки и выбора альтернативных вариантов управленческих решений;

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

3.1	Знать:
3.1.1	- целевую ориентацию управленческих решений;
3.1.2	- механизмы контроля реализации управленческих решений;
3.1.3	- виды управленческих решений и методы их принятия;
3.1.4	- подходы к оценке рисков при принятии и реализации управленческих решений;
3.2	Уметь:
3.2.1	- организовывать реализацию управленческих решений применительно к области профессиональной деятельности;
3.2.2	- выявлять проблемы при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;
3.2.3	- анализировать оценивать риски в процессе принятия решений;
3.3	Владеть:
3.3.1	- методами оценки и выбора альтернативных вариантов управленческих решений;
3.3.2	- методологией разработки, принятия и реализации управленческих решений;
3.3.3	- приемами оценки рисков в ходе разработки и реализации управленческих решений;

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоемкость	8 ЗЕТ
Часов по учебному плану : 288	Виды контроля на курсах: экзамены 3
в том числе :	
аудиторные занятия : 18	
самостоятельная работа : 244,5	
часов на контроль : 18	
контактная работа: 25,5	
ИКР: 7,5	



5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Литература
	Раздел 1. Теория и методология разработки управленческих решений			
1.1	Сущность и формы управленческих решений. Понятийный ряд дисциплины /Лек/	2	1	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2
1.2	Сущность и формы управленческих решений. Понятийный ряд дисциплины /Ср/	2	30	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2
1.3	Основные научные школы и направления, связанные с разработкой управленческих решений /Ср/	2	30	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2
1.4	Сущность и формы управленческих решений. Понятийный ряд дисциплины. /Пр/	2	4	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2
	Раздел 2. Этапы и логика разработки управленческих решений			
2.1	Идентификация проблемной ситуации в разработке управленческих решений /Лек/	2	2	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2
2.2	Идентификация проблемной ситуации в разработке управленческих решений /Пр/	2	1	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2
2.3	Идентификация проблемной ситуации в разработке управленческих решений /Ср/	2	40	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2
2.4	Целевая ориентация и качество управленческих решений /Лек/	2	1	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2
2.5	Целевая ориентация и качество управленческих решений /Пр/	2	1	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2
2.6	Анализ альтернатив действий и принятие управленческих решений /Пр/	3	4	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2
2.7	Целевая ориентация и качество управленческих решений /Ср/	2	34	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2
2.8	Анализ альтернатив действий и принятие управленческих решений /Лек/	3	4	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2
2.9	Анализ альтернатив действий и принятие управленческих решений /Ср/	3	40	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2
2.10	Организация и контроль выполнения управленческих решений /Ср/	3	40	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2
	Раздел 3. Практика разработки управленческих решений			
3.1	Конфликты как проблемная ситуация и среда для разработки управленческих решений /Ср/	3	10	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2
3.2	Эвристические правила и подходы в разработке управленческих решений /Ср/	3	10	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2



3.3	Особенности разработки управленческих решений в различных предметных /Ср/	3	10,5	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2
Раздел 4. Иная контактная работа				
4.1	Индивидуальные консультации, текущий контроль /ИКР/	3	7,5	Л1.1 Л1.2Л2.1Л3.1 Л3.2

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

6.1. Перечень видов оценочных средств

Тестовые задания для текущей аттестации
Задачи для текущей аттестации
Практическое задание для текущей аттестации
Кейсы для текущей аттестации
Научная статья с докладом и презентацией для текущей аттестации
Тестовые задания для промежуточной аттестации
Задачи для промежуточной аттестации
Кейс для промежуточной аттестации

6.2. Типовые контрольные задания и иные материалы для текущей аттестации

Примерные тестовые вопросы для оценки качества освоения дисциплины (текущая аттестация):

- Цель – это
 - идеальное или желаемое состояние управляемой системы в будущем.
 - принимается непосредственно руководителем и представляет собой управляющее воздействие ,направленное на достижение организационных целей
 - носит рекомендательный характер и принимается экспертами, не осуществляющими непосредственно его реализацию.
- Симптом проблемы управленческого решения - это
 - внешнее проявление, говорящее о наличии проблемы
 - один из отдельных признаков, частое проявление какого-либо заболевания, патологического состояния или нарушения какого-либо процесса жизнедеятельности.
 - в большинстве случаев, обобщённая характеристика какого-либо объекта, процесса или его результата, понятия или их свойств
- По уровню творческого вклада управленческие решения могут быть:
 - рутинные решения ,селективные решения ,адаптивные решения , инновационные решения ,инновационные.
 - уравновешенные ,осторожные ,инертные ,импульсивные ,рисковые
 - оперативные, тактические, стратегические
- Альтернативой в процессе принятия решений называют...
 - способ действий или стратегию по достижению цели.
 - наилучший вариант действий.
 - запасная стратегия предприятия.
 - единственный вариант развития событий.
- Какое преимущество имеет коллективное творчество при разработке и выборе решений?
 - уменьшается вероятность ошибок, так как участвующие лица могут оперативно поправить друг друга.
 - быстрота принятия решения
 - принимаются творческие решения
 - ответственность за результат лежит на одном человеке
- Особенность рациональной модели при анализе альтернатив и выборе решения.
 - строго ориентирована на получение максимальной выгоды организации
 - ориентирована на быстроту принятия решения
 - ориентирована на получение выгоды руководителем
 - предполагает возможность определённого количества ошибок в принятии решения.
- Необходимость создания центров принятия решений определяется:
 - ростом масштабов организаций
 - комплексностью проблем
 - обострением конкуренции



d) интеграционными процессами

8. Детерминированные решения – это решения, принятые в условиях:

- a) риска;
- b) стабилизации производства;
- c) определенности;
- d) конкуренции.

9. Анализ риска при принятии решений – это...

- a) разложение структуры объекта на элементы, установленные взаимосвязи между ними с целью выявления источников, факторов и причин различного вида риск, сопоставление возможных потерь и выгод
- b) комплексный анализ, имеющий своей целью выявление возможностей организации на рынке, а также условий, угрожающих его деятельности
- c) изучение параметров управляемого объекта, сложившихся внешних условий и конкретных ситуаций его функционирования при разработке или реализации управленческого решения
- d) мера объективной возможности наступления события

10. Неуправляемые факторы при разработке управленческого решения на предприятии:

- a) Возврат продукции из-за истекшего срока годности;
- b) Отсутствие финансирования рекламной деятельности.
- c) Отсутствие мотивации персонала;
- d) Недозагруженность производственных мощностей;

11. Процесс принятия управленческого решения начинается с:

- a) Постановки управленческих целей;
- b) Идентификации функциональной среды;
- c) Формулировки миссии организации;
- d) Выявления проблемы.

12. Управляемые для предприятия при разработке управленческого решения может быть фактор:

- a) Мировой кризис
- b) Жесткие входные барьеры в отрасль;
- c) Скудный ассортимент компании;
- d) Стихийные бедствия

13. Что в себя включает идентификация проблемной ситуации

- a) Формулировка целей решения
- b) Выбор альтернатив действия
- c) Формулировка оценочных показателей
- d) Выявление симптомов проблемы

14. Блок определения внешней среды проблемы соответствует этапу разработки управленческого решения?

- a) Организация и контроль управленческого решения
- b) Целевая ориентация управленческого решения
- c) Разработка альтернатив действия
- d) Идентификация управленческого решения

15. Какое из приведенных утверждений НЕ ВЕРНО?

- a) Целевая ориентация управленческого решения предполагает выявление причин проблемы
- b) Решение может быть направлено на одновременное достижение нескольких целей
- c) ЛПР может быть коллегиальным органом
- d) Значимость показателей, используемых при оценке альтернатив, может быть одинаковой

16. Какая из перечисленных характеристик НЕ является необходимой для ЛПР?

- a) Новаторство
- b) Эрудиция
- c) Здоровый образ жизни
- d) Неудовлетворенность текущей ситуацией

17. Для проблемы низкой платежеспособности фирмы низкий уровень спроса на продукцию является:

- a) Симптомом проблемы
- b) Причиной проблемы
- c) Внешней средой проблемы
- d) Целью решения
- e) Альтернативой

18. Идеальное или желаемое состояние объекта управления в будущем – это:

- a) профиль проблемной ситуации



- b) альтернатива действия
c) цель решения
d) критерий решения
19. Какое из приведенных утверждений ВЕРНО?
a) Целевая ориентация управленческого решения предполагает выявление причин проблемы
b) Решение может быть направлено на одновременное достижение только одной целей
c) ЛПР не может быть коллегиальным органом
d) Значимость показателей, используемых при оценке альтернатив, может быть различной
20. Для проблемы низкой платежеспособности фирмы значение коэффициента абсолютной ликвидности ниже норматива является:
a) Симптомом проблемы
b) Причиной проблемы
c) Внешней средой проблемы
d) Целью решения
e) Альтернативой
21. Назовите первоочередное требование, которое предъявляется к управленческому решению?
a) адаптированность;
b) наличие цели;
c) обоснованность;
d) реализуемость;
e) эффективность.
22. От чего зависит ценность информации, получаемой в процессе принятия управленческого решения?
a) от правильности решения;
b) от эффективности принятого решения;
c) от точности поставленной задачи;
d) от размера инвестиций;
e) верны все ответы.
23. Назовите объект проблем, требующих решения в организации?
a) итоговые показатели деятельности организации;
b) повышение себестоимости продукции;
c) снижение производительности труда;
d) конфликтные ситуации в организации;
e) верны все ответы.
24. Из нижеперечисленных вариантов выберите тот, который не является требованием, предъявляемым к управленческому решению:
a) своевременность;
b) адресность;
c) согласованность;
d) адаптированность;
e) все перечисленные варианты относятся к требованиям, предъявляемым к управленческому решению.
25. Блок определения внешней среды проблемы соответствует этапу разработки управленческого решения?
a) идентификация управленческого решения
b) целевая ориентация управленческого решения
c) разработка альтернатив действия
d) организация и контроль управленческого решения
26. Может ли результативное решение быть неэффективным?
a) нет, не может ни при каких условиях
b) может при условии соблюдения высокого качества решения
c) может, если результат достигнут не с минимальными затратами
d) может, в результате действия форс-мажорных обстоятельств
27. Директор собрал совещание руководителей основных подразделений для совместной выработки решения о возможности выхода фирмы на международный рынок. Какое решение будет принято в этом случае?
a) коллективное;
b) единоличное;
c) устно - распорядительное
d) ситуационное;
e) все ответы верны.
28. Поиск управленческого решения в области маркетинга связан с генерацией новых, еще неопробованных в условиях рынка, альтернатив. Определите его вид по уровню творческого вклада?
a) нетрадиционное;



- b) инновационное;
c) адаптивное;
d) рутинное;
29. Решение о переводе сотрудника на другую должность внутри фирмы, принятое начальником отдела кадров, по месту в системе целей организации относится к:
- a) единоличным решениям;
b) к тактическим решениям;
c) к локальным решениям;
d) к глобальным решениям;
e) к импульсивным решениям.
30. Менеджер принял быстрое решение, не проверив все возможные альтернативы и не просчитав возможные последствия. Из предложенных вариантов выберите тот, который характеризует вид такого решения:
- a) инертное;
b) уравновешенное;
c) импульсивное;
d) осторожное;
e) рациональное.
31. Какое из приведенных утверждений ВЕРНО?
- a) Целевая ориентация управленческого решения предполагает выявление причин проблемы
b) Решение может быть направлено на одновременное достижение только одной целей
c) ЛПР не может быть коллегиальным органом
d) Значимость показателей, используемых при оценке альтернатив, может быть различной
32. Блок определения внешней среды проблемы соответствует этапу разработки управленческого решения?
- a) идентификация управленческого решения
b) целевая ориентация управленческого решения
c) разработка альтернатив действия
d) организация и контроль управленческого решения
33. Одно из условий качества управленческого решения – его гибкость. Что означает этот параметр?
- a) устойчивость к возможным ошибкам;
b) устойчивость в определении данных;
c) возможность изменения результатов решения;
d) возможность изменения целей и алгоритмов достижения целей;
e) наличие большого количества альтернатив.
34. Выберите тот вариант ответа, который отражает критерий оценки эффективности управленческого решения?
- a) наименьшие затраты на выпуск единицы продукции;
b) эффективное использование трудовых ресурсов;
c) рост производительности труда;
d) качество обслуживания клиентов;
e) верны все ответы.
35. Что предполагает эффективность управленческого решения в каждом конкретном случае?
- a) выбор оптимального варианта с учетом критерия оценки эффективности;
b) выбор оптимального варианта на основе суждения менеджера;
c) рассмотрение нескольких вариантов и отсеивание нежелательных;
d) выбор решения экспертным методом путем голосования;
e) выбор правильного решения без учета каких-либо критериев.
36. Разработка эффективных управленческих решений обеспечит:
- a) повышение конкурентоспособности продукции и организации на рынке;
b) формирование рациональных организационных структур;
c) проведение правильной кадровой политики;
d) регулирование социально-психологических отношений и создание положительного имиджа компании;
e) все ответы верны.
37. Как называется выбор решения, который сделан руководителем только на основе его ощущения в правильности?
- a) рациональное решение;
b) интуитивное решение;
c) единоличное решение;
d) рисковое решение;
e) решение, основанное на суждении.
38. Какой метод применим в сочетании подходов к реализации управленческих решений?
- a) математического моделирования;



- b) делегирования полномочий;
c) эвристический;
d) экспертных процедур;
e) Дельфи.
39. Выберите тот вариант ответа, который отражает критерий оценки эффективности управленческого решения?
a) наименьшие затраты на выпуск единицы продукции;
b) эффективное использование трудовых ресурсов;
c) рост производительности труда;
d) качество обслуживания клиентов;
e) верны все ответы.
40. Что предполагает эффективность управленческого решения в каждом конкретном случае?
a) выбор оптимального варианта с учетом критерия оценки эффективности;
b) выбор оптимального варианта на основе суждения менеджера;
c) рассмотрение нескольких вариантов и отсеивание нежелательных;
d) выбор решения экспертным методом путем голосования;
e) выбор правильного решения без учета каких-либо критериев.
41. Управленческое решение – это (выберите наиболее точное определение):
a) решение, принятое менеджером
b) волевой акт субъекта управления
c) решение, оформленное документально и обязательное к исполнению
d) решение разработанное на основе аналитических методов.
42. Какая процедура предшествует этапу организации выполнения принятого решения?
a) назначение ответственных
b) разработка и оценка альтернативных вариантов
c) выбор альтернативы
d) определение критериев оценки результатов
43. Эвристический метод – это
a) оригинальный способ решения
b) метод, не имеющий жесткого алгоритма решения
c) метод, использующий аналитические расчеты
44. Какая из перечисленных характеристик НЕ является необходимой для ЛПР?
a) Новаторство
b) Эрудиция
c) Здоровый образ жизни
d) Неудовлетворенность текущей ситуацией
45. Эффективное решение всегда является:
a) Допустимым
b) Качественным
c) Наилучшим
d) Рациональным
46. Может ли результативное решение быть неэффективным?
a) нет, не может ни при каких условиях
b) может при условии соблюдения высокого качества решения
c) может, если результат достигнут не с минимальными затратами
d) может, в результате действия форс-мажорных обстоятельств
47. Решения в бизнесе, если классифицировать их по степени оптимальности, чаще всего принимаются:
a) удовлетворительные
b) супероптимальные
c) эффективные
d) результативные
48. Что из перечисленного относится к причинам снижения качества управленческих решений:
a) принятие решений на основе компромисса
b) установление излишне затянутых сроков исполнения решений
c) излишняя конкретизация решений по срокам и исполнителям
A. Незначительный объем принимаемых решений
49. Главная практическая цель составления дерева причин – это:
a) Структурирование проблемы
b) Выделение управляемых факторов, влияющих на решение
c) Характеристика внешней среды



d) Построение дерева целей

50. Какие требования к альтернативам предъявляются на этапе проверки их допустимости?

- a) выполнимости, надежности, значимости
- b) уязвимости, приемлемости, взаимоисключительности
- c) выполнимости, уязвимости, приемлемости
- d) общее число должно быть не более 7

Примеры практических заданий для текущей аттестации:

Практические задания:

-1. Построить дерево причин для проблемной ситуации:

1.1 Из личного опыта обучающихся (нехватка личных финансов и т.п.)

1.2 На предприятии и в организации (из личного опыта обучающихся или в модельной ситуации (низкая прибыль или платежеспособность, проблемы с качеством продукции, кадровые проблемы и т.п.)

2 Построить диаграмму Исикавы для проблемной ситуации из п.1.2

3 Построить дерево целей:

3.1 Из личного опыта обучающихся (выбор новой квартиры/ машины и т.п.)

3.2 На предприятии и в организации (низкая прибыль, приобретение новых объектов основных средств, кадровые решения)

-Идентифицируйте проблемную ситуацию, связанную с экономикой предприятия города Челябинска или другого муниципального образования. Постройте дерево целей. Какие показатели вы будете использовать и почему?

Определите возможные альтернативы решения выявленной проблемы

Примеры кейсов для текущей аттестации:

«Дедовщина»

В магазине автозапчастей по неизвестной причине сложилась высокая текучка среди складских рабочих. Владелец магазина дал поручение Директору магазина разобраться во всей этой ситуации. От других сотрудников магазина Директор узнает причину такой высокой текучки, которая кроется в «дедовщине». Её устраивали постоянные сотрудники склада по отношению к «новичкам». К себе в кабинет Директор магазина вызывает двух работников со склада по очереди. Первый работник (кладовщик) имеет большой стаж и уже долго работает в этом магазине. Второй работник (грузчик) устроился на работу недавно и уже намеревается уволиться.

Роли и интересы:

Директор - разобраться с высокой текучкой и отговорить второго работника от увольнения.

Первый работник (кладовщик) - отрицание своей вины в произошедшем. Сохранение своего рабочего места.

Второй работник (грузчик) - увольнение без 2-х недельной отработки.

«Проявления скрупулезности»

Руководитель конструкторского отдела ушла в декрет. На ее место назначили Викторию Д. В ее обязанности, помимо прочих, входила проверка отчетов и расчетов сотрудников отдела. Кроме этого, она каждый месяц должна была подавать ведомость на выплату премий. По характеру Виктория была очень ответственной и скрупулезной.

Она тщательно проверяла все отчеты и расчеты сотрудников до точки. И даже зная, что некоторые из них не совершают ошибок, все равно детально изучала все данные. Это отнимало много времени, она не успевала выполнять другие обязанности и часто оставалась допоздна. Ведущий специалист предложил ей отдать часть отчетов на проверку ему, а расчеты и чертежи главному инженеру.

Но Виктория не согласилась. В итоге несколько раз подряд она не составила ведомость и сотрудники не получили премию, что ухудшило атмосферу в коллективе

Роли и интересы:

Директор – оптимизировать работу Виктории Д., объяснить ей недостатки её методов.

Виктория Д. – отстаивает свою позицию, делать всю работу самой.

«Близкий родственник»

Для небольшой компании, которая занимается продажей шин для крупногабаритных автомобилей наступили тяжелые времена.

С приходом нового руководителя отдела продаж, который является близким родственником генерального директора, компания начала заметно сдавать свои позиции на рынке. Неопытность руководителя была заметна каждому работнику организации. Весь коллектив был настроен против руководителя отдела продаж, поскольку тот оказывал негативное влияние на работников, создавал стрессовые ситуации, а сам, зачастую, сидел в социальных сетях, когда остальные работали.

Главный бухгалтер, который работает в компании с момента её основания, единственный из всего коллектива кто



высказывает своё недовольство по поводу некомпетентности нового руководителя непосредственно директору напрямую, мол, раньше было лучше. Директор, зная о том что показатели успешности компании не самые лучшие, в свою очередь, постоянно уходит от обсуждения данного вопроса, откладывая разговор на эту тему “на потом”. Так же, бухгалтер не стесняется указывать на очевидные ошибки руководителя отдела продаж, часто советуя ему как правильно поступать в той или иной ситуации.

Однако руководитель не намерен слушать человека, которого не знает и пары месяцев, и делает всё по-своему, ссылаясь на своё образование и на то, что генеральный директор – его близкий родственник.

Что же будет дальше?

Роли и интересы:

Генеральный директор – добиться стабильной и плодотворной работы организации, при этом сохранив отношения как и с бухгалтером, так и с руководителем отдела продаж;

Главный бухгалтер – добиться назначения на пост руководителя отдела продаж более квалифицированного сотрудника;

Руководитель отдела продаж – сохранить своё место на работе

«Зеленый сотрудник»

В отдел персонала пришла новая сотрудница Ирина М. Руководитель отдела познакомила ее с коллегами, провела экскурсию по офису, показала, где можно взять образцы документов, поставила задачи на неделю. Через какое-то время девушка обратилась за помощью к сотруднице отдела Юлии Д., которая подробно объяснила ей все нюансы. Через несколько часов Ирина опять спросила про то, о чем Юлия уже ей подробно рассказывала. Но, несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила, где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому самому незначительному вопросу. Однажды Юлия не выдержала и нагрубила новой сотруднице, а Ирина пожаловалась на нее Руководителю, что та не помогает ей адаптироваться.

Роли и интересы:

Руководитель отдела - разрешить конфликт, предложив компромиссное решение

Юлия Д. – добиться того чтобы Ирина не приставала к ней по каждому пустяку, пусть сама учится решать свои проблемы

Ирина М. – адаптироваться в компании.

«Помеха на карьерной лестнице»

Генеральный директор крупной сети магазинов одежды отправил на стажировку Начальника отдела контроля качества, который на протяжении всей своей работы в компании (3 года) проявлял себя как грамотный специалист, разбирался во многих процессах торговли, был коммуникабельным и ответственным сотрудником.

Цель стажировки - назначение на должность Директора одного из магазинов сети. Стажировка проходила под руководством Директора магазина А, в ходе которой тот должен был рассказать, показать суть работы в должности Директора магазина. В период стажировки Начальник отдела контроля качества понял, что уровень его знаний намного выше чем у Директора магазина А, либо тот не мог ничего толком объяснить и вся стажировка сводилась к чтению нормативных документов.

Начальник отдела контроля качества обратился к Генеральному директору с просьбой направить его на стажировку к другому, более опытному сотруднику. Об этом узнал Директор магазина А и решил проучить (отомстить)

Начальнику отдела контроля качества, дав негативную оценку по итогам стажировки непосредственному куратору розницы Заместителю Генерального (одновременно – младшему партнеру компании).

В период длительного отсутствия Генерального директора его Заместитель встретился с Начальником отдела контроля качества и пояснил ему, что тот не подходит на должность Директора магазина и может либо искать новую работу, либо оставаться в своей должности. Генеральный вернулся из отпуска и узнал о произошедшем конфликте.

Роли и интересы:

Генеральный директор - эффективная работа каждого подразделения компании, сохранение квалифицированных специалистов, их дальнейшее развитие и продвижение, отсутствие конфликтов в компании.

Заместитель генерального по рознице - эффективная работа подразделений подчиняющихся ему, повышение их управляемости и лояльности, сохранение квалифицированных специалистов.

Директор магазина А - сохранить свой авторитет, проучить Начальника отдела контроля качества.

Начальник отдела контроля качества - доказать что он квалифицированный специалист, добиться качественной стажировки утвердится в должности Директора магазина.

Темы докладов и статей по предмету «Разработка управленческих решений»

1. Системный анализ как основа принятия управленческих решений
2. Концепция супероптимальных решений
3. Практические приёмы построения дерева решений для решения сложных проблем
4. Принятие решений в фирме: подход С. Бира



5. Особенности принятия решений в народных предприятиях (практика компаний, управляемых трудом)
6. Предприятия в собственности работников и производственная демократия: особенности принятия решений и роста эффективности
7. Принятие решений в организации с использованием принципа Питера
8. Принятие решений в организации с использованием закона Мерфи и следствий из него
9. Принятие решений в организации с использованием законов Паркинсона
10. Эвристика доступности в принятии управленческих решений
11. Эвристика репрезентативности в принятии управленческих решений
12. Принятие решений в непростых ситуациях: «черные лебеди» Нассима Талеба
13. Система 1 и Система 2 в принятии управленческих решений по Д. Канеману
14. Конфликты как среда принятия решений
15. Способы активизации творческого мышления при разработке управленческих решений
16. Учёт принципов устойчивого развития при принятии управленческих решений (подробно про один из компонентов устойчивого развития: инновации, справедливое распределение или экологию)
17. Искусственный интеллект в системе принятия управленческих решений: направления использования и российский опыт
18. Искусственный интеллект в системе принятия управленческих решений: направления использования и зарубежный опыт
19. Использование нечеткой логики в моделях принятия управленческих решений
20. Использование диаграммы Исикавы в диагностике проблемных ситуаций
21. Проблема целеполагания в деятельности руководителя при разработке управленческих решений
22. Ошибки при принятии стратегических решений в финансовой сфере и способы их преодоления (кейс-анализ)
23. Ошибки при принятии стратегических решений на предприятии и способы их преодоления (кейс-анализ)
24. Ошибки при принятии стратегических решений в госуправлении и способы их преодоления (кейс-анализ)
25. Практика принятия супероптимальных управленческих решений в финансовой сфере
26. Практика принятия супероптимальных управленческих решений на предприятии
27. Практика принятия супероптимальных управленческих решений в госуправлении
28. Методология ТРИЗ в практике разработки управленческих решений
29. Практика построения дерева причин для конкретных бизнес-кейсов

Практическая работа выполняется индивидуально, результат оформляется в виде пояснительной записки и презентации к докладу на защиту.

В основе работы должна лежать реальная проблемная ситуация реального хозяйствующего субъекта или иной организации. Самый лучший способ выбрать проблемную ситуацию для анализа – найти её в той организации, где Вы работаете. Сферы, в которой можно выбрать проблемную ситуацию, разнообразны: инвестиции, кадры, финансы, производство.

Подробное описание практической работы и её структуры находятся в разделе "Методические рекомендации".

Презентация выполняется в формате, совместимом с MS PowerPoint, с титульным листом. В презентации необходимо отразить основные результаты работы, и сделать это в визуально легкой для восприятия форме (таблицы, графики, схемы, определения), с минимумом текста на каждом слайде. Стандартный объем презентации: 12-20 слайдов.

6.3. Типовые контрольные вопросы и задания для промежуточной аттестации

Примерные тестовые вопросы для оценки качества освоения дисциплины (вопросы к экзамену):

1. Какие из организационных целей направляет деятельность конкретных работников и позволяет давать оценку их работе?
 - a) официальные;
 - b) оперативные;
 - c) операционные.
2. Какая технология основана на выдаче заданий без указания средств и методов их выполнения?
 - a) инициативно-целевая технология;
 - b) программно-целевая технология;
 - c) регламентная технология.
3. Для каких технологий важен промежуточный контроль результатов?
 - a) инициативно-целевая технология, программно-целевая технология;
 - b) программно-целевая технология;
 - c) регламентная технология;
 - d) программно-целевая технология, регламентная технология.



4. В какой форме обычно выражают оперативные цели?
- a) декларируются в уставе организации;
 - b) указываются в плане работы;
 - c) формулируются в виде конкретных заданий отдельным исполнителям.
5. Для какой технологии одинаково важна квалификация и руководителя, и исполнителя?
- a) инициативно-целевая технология;
 - b) программно-целевая технология;
 - c) регламентная технология.
6. Для какой технологии важно наличие устойчивых неформальных отношений в коллективе?
- a) инициативно-целевая технология;
 - b) программно-целевая технология;
 - c) регламентная технология.
7. Субъект разработки управленческого решения – это:
- a) исполнитель решения
 - b) ЛПР
 - c) метод, применяемый при анализе УР
 - d) функциональная подсистема организации
8. Управленческое решение – это (выберите наиболее точное определение):
- a) решение, принятое менеджером
 - b) волевой акт субъекта управления
 - c) решение, оформленное документально и обязательное к исполнению
 - d) решение разработанное на основе аналитических методов.
9. Рутинные решения – один из видов решения при их классификации по:
- a) способу доведения
 - b) наличию информации
 - c) методам разработки
 - d) степени новизны
 - e) периоду действия
10. Для чего необходимо распознавать ситуацию, требующую принятия управленческого решения:
- a) для определения методологии РУР
 - b) для установления степени ответственности ЛПР
 - c) такой необходимости нет
11. Какое количество целей оптимально для управленческого решения
- a) одна
 - b) 1-3
 - c) 3-5
 - d) 5-10
 - e) 10-20
 - f) это не имеет значения
12. Какое из этих понятий применительно к решениям является наиболее общим:
- a) оптимальность
 - b) результативность
 - c) эффективность
 - d) качество
13. Какая процедура предшествует этапу организации выполнения принятого решения?
- a) назначение ответственных
 - b) разработка и оценка альтернативных вариантов
 - c) выбор альтернативы
 - d) определение критериев оценки результатов
14. Какая из перечисленных характеристик НЕ является необходимой для ЛПР?
- a) Новаторство
 - b) Эрудиция
 - c) Здоровый образ жизни
 - d) Неудовлетворенность текущей ситуацией
15. Эффективное решение всегда является:
- a) Допустимым
 - b) Качественным
 - c) Наилучшим
 - d) Рациональным
16. Может ли результативное решение быть неэффективным?



- a) нет, не может ни при каких условиях
b) может при условии соблюдения высокого качества решения
c) может, если результат достигнут не с минимальными затратами
d) может, в результате действия форс-мажорных обстоятельств
17. Решения в бизнесе, если классифицировать их по степени оптимальности, чаще всего принимаются:
a) удовлетворительные
b) супероптимальные
c) эффективные
d) результативные
18. Какое из приведенных утверждений НЕ ВЕРНО?
a) Целевая ориентация управленческого решения предполагает выявление причин проблемы
b) Решение может быть направлено на одновременное достижение нескольких целей
c) ЛПР может быть коллегиальным органом
d) Значимость показателей, используемых при оценке альтернатив, может быть одинаковой
19. Для проблемы низкой платежеспособности фирмы низкий уровень спроса на продукцию является:
a) Симптомом проблемы
b) Причиной проблемы
c) Внешней средой проблемы
d) Целью решения
e) Альтернативой
20. Блок определения внешней среды проблемы соответствует этапу разработки управленческого решения?
a) идентификация управленческого решения
b) целевая ориентация управленческого решения
c) разработка альтернатив действия
d) организация и контроль управленческого решения
21. Расположите виды решения по мере увеличения творческого вклада: (А – инновационные; В – селективные; С – рутинные; D – адаптационные)
a) ABCD
b) CDBA
c) CBDA
d) BCDA
22. Что из перечисленного относится к причинам снижения качества управленческих решений:
a) принятие решений на основе компромисса
b) установление излишне затянутых сроков исполнения решений
c) излишняя конкретизация решений по срокам и исполнителям
d) Незначительный объем принимаемых решений
23. Главная практическая цель составления дерева причин – это:
a) Структурирование проблемы
b) Выделение управляемых факторов, влияющих на решение
c) Характеристика внешней среды
d) Построение дерева целей
24. Какие требования к альтернативам предъявляются на этапе проверки их допустимости?
a) выполнимости, надежности, значимости
b) уязвимости, приемлемости, взаимоисключительности
c) выполнимости, уязвимости, приемлемости
d) общее число должно быть не более 7
25. Бюрократическое алиби – это
a) метод формальной разработки управленческого решения
b) составление матрицы ответственности по должностной иерархии
c) принятие формального решения, призванного исключить ответственность некоторых последствий
d) инертное решение
26. ЛПР идентифицировал две проблемные ситуации: (1) «отсутствие денег на расчетном счете для погашения текущих обязательств»; (2) «отсутствие денег для обновления автомобиля директора». Эти проблемные ситуации по типу являются:
a) (1) – проблема развития; (2) – проблема функционирования;
b) (1) и (2) – проблема развития;
c) (1) и (2) – проблема функционирования;
d) (1) – проблема функционирования, (2) – проблема развития.
27. Эффективность решения определяется
a) Достигнутым результатом



- b) Качеством подготовки к принятию решения и организации выполнения
- c) Соотношением результата и затрат
- d) Соотношением затрат и результата

Задачи для промежуточной аттестации:

1. Построить дерево причин, выделить управляемые факторы:
 - a. Проблема опозданий на работу
 - b. Проблема высокой текучести кадров
 - c. Проблема низкого качества выполненных работ
 - d. Проблема жалоб от клиентов
 - e. Проблема нехватки средств на расчетном счете
 - f. Проблема высоких (по сравнению с прошлым годом) налогов
 - g. Проблема снижения цены конкурентами
2. Построить дерево целей:
 - a. Проблема найма нового сотрудника
 - b. Проблема приобретения нового автомобиля для перевозки сотрудников
 - c. Проблема аренды/приобретения нового офиса
 - d. Проблема приобретения новой единицы оборудования
 - e. Проблема сокращения выбросов
3. Сформировать множество альтернатив для проблем
 - a. Проблема опозданий на работу
 - b. Проблема высокой текучести кадров
 - c. Проблема низкого качества выполненных работ
 - d. Проблема жалоб от клиентов
 - e. Проблема нехватки средств на расчетном счете
 - f. Проблема высоких (по сравнению с прошлым годом) налогов
 - g. Проблема снижения цены конкурентами

Кейс-задание для промежуточной аттестации(экзамен):

-Предложить построение дерева причин, дерева целей, формирование множества альтернатив для преодоления выбранной студентом проблемной ситуации в области профессиональной деятельности.

-Дать краткое описание проблемной ситуации, построить дерево причин (с выделением управляемых факторов и факторов внешней среды), дерево целей, а также сформировать альтернативы

Фабула проблемной ситуации (3 варианта):

1. В транспортной компании расход топлива регулярно оказывается больше запланированного
2. В торговой точке, находящейся в крупном торговом центре, уменьшилось среднее число покупок с течение дня
3. Конкуренты производственной фирмы объявили о выводе на рынок продукта, лучшего по характеристикам того, который производите Вы
4. Упали продажи основного продукта фирмы

Детали проблемной ситуации (профиль деятельности фирмы и т.п.), ее формулировку в дереве целей студенты прописывают самостоятельно.

6.4. Критерии оценивания

Для аттестации студентов по дисциплине «Разработка управленческих решений» используется балльно-рейтинговая система оценки знаний. Рейтинг студента определяется как сумма баллов за работу в семестре (текущая аттестация) и баллов, полученных в результате экзамена (промежуточная аттестация). Усвоение изучаемой студентом учебной дисциплины в семестре оценивается максимум в 100 баллов.

I. Текущая аттестация (работа в семестре) – 70 баллов

1. Студенты выполняют все виды учебной работы (включая самостоятельную) и отчитываются об их выполнении в сроки, установленные преподавателем.
2. Преподаватель может начислять студенту дополнительные баллы за особые успехи в изучении дисциплины (доклады, активная работа у доски, участие в студенческих конференциях, дополнительные самостоятельные задания)

Ниже приведено максимальное количество баллов, которое может набрать студент по видам учебной деятельности в течение семестра.

Работа студента в семестре включает в себя несколько видов оценочных работ:

1. Тестирование (до 10 баллов);
2. Решение заданий (до 10 баллов);



3. Решение кейса (до 10 баллов);
4. Выполнение практического задания (до 20 баллов);
5. Научная статья (до 20 баллов).

Критерии оценивания по видам работ:

Тесты - проводятся два раза в течение семестра для оценки текущей успеваемости. Каждый тест содержит 10 вопросов по пройденному материалу. За каждый правильно ответственный вопрос студент получает 0,5 балла. При неверном ответе на тестовый вопрос - 0 баллов.

Задачи - проводятся два раза в течение семестра для оценки текущей успеваемости. Каждая проверочная работа содержит по 2 задачи по пройденному материалу. За каждую правильно решенную задачу студент получает 2,5 балла. При неверном решении задачи - 0 баллов.

Практическое задание

Критерии:

№ Уровень выполнения Балл

- 1 Уровень плагиата в норме (до 15%). Структура практической работы соблюдена. Расчеты верны, сделаны выводы 9 – 10
- 2 Уровень плагиата в норме. Но присутствуют незначительные нарушения в логике изложения материала, незначительные ошибки в структуре и (или) расчетах) 10 – 16
- 3 Уровень плагиата в норме. Объем работы недостаточен - не раскрыты все пункты разделов практической работы. Нарушена логика изложения материала, однако все требуемые разделы присутствуют 7 – 9
- 4 Уровень плагиата превышен (до 20%), однако все остальные требования соблюдены 4 – 6
- 6 Уровень плагиата значительно превышен (20 – 40%), однако все остальные требования соблюдены 1 - 4
- 7 Уровень плагиата выше 40%. Остальные критерии в этом случае уже не важны 0

Научная статья:

№ Уровень выполнения Балл

- 1 Уровень плагиата в норме (до 15%). Структура статьи соблюдена. Есть полноценный список литературы, аннотация, ключевые слова, степень научной разработанности проблемы, основное содержание и заключение. 16 – 20
 - 2 Уровень плагиата в норме. Но присутствуют незначительные нарушения в логике изложения материала. 12 – 15
 - 3 Уровень плагиата в норме. Объем работы недостаточен. Нарушена логика изложения материала, однако все требуемые разделы присутствуют. 8 – 11
 - 4 Уровень плагиата превышен (до 20%), однако все остальные требования соблюдены. 7 – 7
 - 5 Уровень плагиата значительно превышен (20 – 40%), однако все остальные требования соблюдены. 1 – 4
 - 6 Уровень плагиата выше 40%. Остальные критерии в этом случае уже не важны. 0
- Всего 30

Доклад с презентацией:

- 1) Соответствие текста доклада требованиям по структуре, объему, соответствию теме и отсутствию некорректных заимствований; наличие презентации к докладу, соответствующей теме и выполненной в удобной для восприятия форме; умение подать материал доклада в доступной и интересной для слушателя форме; умение аргументированно отвечать на вопросы по теме доклада - студент грамотно докладывает, в том числе при помощи презентации, о результатах проделанной работы, отвечает на все вопросы- 9-10 баллов.
- 2) Соответствие текста доклада требованиям по структуре, объему, соответствию теме и отсутствию некорректных заимствований; наличие презентации к докладу, соответствующей теме и выполненной в удобной для восприятия форме; умение подать материал доклада в доступной и интересной для слушателя форме; умение аргументированно отвечать на вопросы по теме доклада - студент грамотно докладывает, в том числе при помощи презентации, о результатах проделанной работы, отвечает на часть вопросов - 7-8 баллов.
- 3) Наблюдаются некоторые несоответствия в структуре, высокий процент заимствований, студент затрудняется отвечать на вопросы - 4-6 баллов.
- 4) Есть серьезные нарушения в логике изложения, неточности, студент не отвечает на вопросы - 0-3 балла.

II. Экзамен проводится в письменном виде, предлагается тест из 10 вопросов, задача и кейс. За тест студент получает баллы, равные количеству верных ответов. За правильное решение задачи начисляется 10 баллов. За кейс может быть начислено до 10 баллов.



Если в результате итоговой аттестации (экзамена) студент набрал менее 15 баллов, то результат усвоения дисциплины считается неудовлетворительным, несмотря на количество баллов, набранных по результатам работы в семестре.

Итоговая оценка по дисциплине в семестре складывается из общего количества баллов текущей и итоговой аттестации.

Тест:

а) Критерий оценивания: выбор правильных вариантов ответа из закрытого списка.

б) Шкала оценивания (максимум 10 баллов): за каждый правильный ответ на тестовый вопрос начисляется 1 балл. В тесте 10 вопросов.

Задачи:

а) Критерий оценивания: нахождение причин, целей или альтернатив к заданным условиям. Аргументированный выбор решения задачи.

б) Шкала оценивания (максимум 10 баллов): правильно решенная задача оценивается в 10 баллов. Решение части заданий в задаче может оцениваться от 1 до 9 баллов.

Кейс - студент составляет кейс, основываясь на своем опыте.

№ Уровень выполнения Балл

1 Структура кейса соблюдена. Расчеты верны, сделаны выводы. Предоставлено достаточное количество альтернатив. 9 – 10

2 Структура кейса соблюдена. Расчеты верны, сделаны выводы. Допущены незначительные ошибки в подборе альтернатив 7 – 8

3 Структура кейса соблюдена. В расчетах допущены ошибки, сделаны выводы. Допущены незначительные ошибки в подборе альтернатив 1 – 4

Итоговая оценка по дисциплине в семестре складывается из общего количества баллов текущей и промежуточной аттестации. Оценка выставляется при наличии ненулевого результата по каждому виду активности и набору определенной суммы баллов:

Таблица 5.4

№ Общая сумма баллов Оценка

1 80 – 100 отлично

2 60 – 79 хорошо

3 40 – 59 удовлетворительно

4 39 и менее неудовлетворительно

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

7.1. Рекомендуемая литература

7.1.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
Л1.1	Строева Е.В., Лаврова Е.В.	Разработка управленческих решений: учебное пособие (https://znanium.com/catalog/document?id=398296)	Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021	ЭБС
Л1.2	Смирнов Э.А.	Управленческие решения: учебник (https://znanium.com/catalog/document?id=428502)	Москва : Издательский Центр РИОР, 2023	ЭБС

7.1.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
Л2.1	Ломакин А. Л., Буров В. П., Морошкин В. А.	Управленческие решения: учебное пособие (https://znanium.com/catalog/document?id=399426)	Москва : Издательство "ФОРУМ", 2022	ЭБС

7.1.3. Методические разработки

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
Л3.1	Бражко Е.И., Серебрякова Г. В., Смирнов Э.А.	Управленческие решения: учебное пособие (https://znanium.com/catalog/document?id=356165)	Москва : Издательский Центр РИОР, 2020	ЭБС



	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
Л3.2	Фатхутдинов Р. А.	Управленческие решения: учебник (https://znanium.com/catalog/document?id=398904)	Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021	ЭБС

7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Лань [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система (ЭБС) / издательство Лань. http://e.lanbook.com/
Э2	Университетская библиотека онлайн [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система (ЭБС) / ООО Директмедиа Паблишинг. http://biblioclub.ru/
Э3	eLIBRARY.RU [Электронный ресурс] : электронная библиотека / Науч. электрон. б-ка. http://elibrary.ru/defaultx.asp

7.3 Перечень информационных технологий

7.3.1 Программное обеспечение

MS Office365

7.3.2 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Основными формами обучения, используемыми при преподавании дисциплины «Разработка управленческих решений», является лекция и практическое занятие.

Лекция – это логически стройное, системное, глубокое и ясное изложение учебного материала. Назначение лекции в учебном процессе - помочь освоить фундаментальные проблемы курса, овладеть методами научного познания, предложить новейшие достижения научной мысли. В учебном процессе лекция выполняет методологическую, организационную и информационную функции. Лекция раскрывает понятийный аппарат конкретной области знания, ее проблемы, дает цельное представление о предмете, показывает взаимосвязь с другими дисциплинами. Все другие формы учебных занятий – семинары, лабораторные занятия, курсовое и дипломное проектирование, учебная практика, консультации, зачеты и экзамены – связаны с лекцией, опираются на фундаментальные положения и выводы. Лекция имеет возможность передать аудитории значительный объем знаний в ограниченное время.

Требования к лекции: нравственная сторона лекции и преподавания, научность и информативность, доказательность и аргументированность, наличие достаточного количества наглядных примеров, фактов, обоснований, документов и научных доказательств, эмоциональность формы изложения, активизация мышления слушателей, постановка вопросов для размышления; четкая структура и логика раскрытия последовательно излагаемых вопросов; методическая обработка - выведение главных мыслей и положений, подчеркивание выводов, повторение их в различных формулировках; изложение доступным и ясным языком, разъяснение вновь вводимых терминов и названий; использование различных дидактических материалов. Перечисленные требования лежат в основе критериев оценки качества лекции.

В курсе возможно использование следующих форм подачи знаний:

Информационная лекция. Позволяет студенту воспринимать новую информацию, частично ее анализировать, запоминать. На лекции используются аудиальные и визуальные средства передачи информации. В процессе проведения лекции преподаватель строит диалог со студентами по выбранной теме, с целью уточнения степени базовых знаний, лучшего усвоения новых.

Лекция-визуализация. Учит студента преобразовывать визуальную информацию в письменную форму, выделяя при этом наиболее значимые элементы. В курсе используются две формы представления наглядного материала: изобразительная (слайды, рисунки) и символическая (схемы, таблицы). Т.е. представляемую преподавателем визуальную информацию, студенты должны зафиксировать письменно. После окончания конспектирования преподаватель комментирует подготовленные наглядные пособия, студенты исправляют допущенные ошибки.

Для достижения учебных целей лекционных занятий важное значение имеет подготовка преподавателя, которая должна включать: изучение теоретических положений по теме занятия, осмысливание проблемных ситуаций и вопросов, возможных путей их решения, разработку плана проведения занятия.



Практические занятия имеют целью расширить, уточнить полученные теоретические знания, выработать профессиональные навыки. При проведении практического занятия в целях отработки учебных вопросов необходимо проверять знания магистрантов, в форме теста. К практическому занятию магистранты самостоятельно обрабатывают источники информации по заданному направлению. В конце занятия преподаватель подводит итоги, излагает основные положения по принципиальным вопросам. На практическом занятии возможно проведение групповых дискуссий по темам докладов, что позволяет повысить степень заинтересованности магистров в получении новой информации. Данная система организации занятий позволяет освоить больший объем материала по курсу, усилить роль индивидуальной работы, ответственности магистранта, сформировать навыки аналитического мышления, приобрести умения более полно, грамотно и научно излагать свои мысли, проводить самостоятельные исследования в рамках темы магистерской диссертации.

На современном этапе развития, в условиях высокой информатизации общества, выпускник должен уметь самостоятельно получать знания из различных источников, систематизировать полученную информацию, давать оценку полученной информации, и знать способы ее применения. Формирование такого навыка происходит в течение всего периода обучения через технику активного восприятия студентами лекционных занятий, выполнение самостоятельной работы, выпускной квалификационной работы. Таким образом, самостоятельная работа магистрантов играет решающую роль в ходе всего учебного процесса.

Цель самостоятельной работы должна соответствовать целям обучения магистрантов.

Задачи преподавателя при организации самостоятельной работы студентов:

- обоснование мотивации для выполнения всех видов самостоятельных работ;

- четкое разъяснение задания, способы выполнения задания, формы представления результатов;

- осуществление контроля за выполнением самостоятельной работы, проверка конечных результатов деятельности студентов.

Задачи магистра при выполнении самостоятельной работы:

- выполнение рекомендаций преподавателя по организации самостоятельной работы;

- изучение и анализ широкого спектра различных источников информации в рамках тематики курса.

Качество подготовки магистранта к зачету определяется уровнем организации самостоятельной работы и точностью выполнения рекомендаций преподавателя.

В освоении дисциплины «Разработка управленческих решений» инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Индивидуальная работа может осуществляться в формах:

1) индивидуальная учебная работа (консультации с преподавателем), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы;

2) индивидуальная воспитательная работа.

Индивидуальные консультации по предмету является важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

В каждой аудитории, где обучаются инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, должно быть предусмотрено соответствующее количество мест для обучающихся с учетом ограничений их здоровья.

В учебные аудитории должен быть обеспечен беспрепятственный доступ для обучающихся инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья.

Перечень специальных технических средств обучения для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющихся в Региональном учебно-научном центре инклюзивного образования ЧелГУ:

- тифлотехническая аудитория: тифлотехнические средства: брайлевский компьютер с дисплеем и принтером, тифлокомплекс «Читающая машина», телевизионное увеличивающее устройство, тифломагнитолы кассетные и цифровые диктофоны; специальное программное обеспечение: программа речевой навигации JAWS, речевые синтезаторы («говорящая мышь»), экранные лупы;

- сурдотехническая аудитория: радиокласс «Сонет-Р», программируемые слуховые аппараты индивидуального пользования с устройством задания режима работы на компьютере, интерактивная доска Active Board с системой голосования, акустический усилитель и колонки, мультимедийный проектор, телевизор, видеоманитофон.

Все указанные в настоящей рабочей программе дисциплины методическое и техническое обеспечение учебного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предоставляется Региональным учебно-научным центром инклюзивного образования ЧелГУ.



Для реализации дисциплины 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.

Учебные аудитории укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения (перечислить).

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (перечислить).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с подключением к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Для успешного освоения дисциплины студенту необходимо осваивать теоретический материал, выносимый на лекции, до начала проведения соответствующей лекции (начиная со 2-го модуля). Для этого рекомендуется использовать источники из основного списка литературы. Также в ходе самостоятельной работы следует закреплять приобретенные знания, умения и навыки при помощи заданий из раздела.

Методические указания для написания научной статьи и составления по ней доклада.

1. Первая логическая часть работы – «введение», в котором обосновывается актуальность темы (1-2 абзаца), даётся обзор степени разработанности проблемы в научной литературе со ссылками на источники (1-2 стр.), определяются нерешённые проблемы и формулируется цель самой статьи.

2. Далее идёт описание методологии исследования (для теоретической статьи – выбранная концепция, которая в дальнейшем развивается и уточняется автором, для статьи практической – описание методики расчёта). Объём – до ½ статьи

3. Третья структурная часть работы – «результаты», где прописывается, что собственно автор открыл нового, рассчитал, построил и т.п., объём – до ½ статьи. Следует избегать демонстрации промежуточных результатов.

4. В следующей части статьи («выводы») следует обобщить полученные результаты, показать их теоретическую либо практическую значимость.

5. Затем следует в обязательном порядке список литературы, оформленный по ГОСТу. Об особенностях цитирования мы уже говорили.

6. Обязательные в статье «аннотация» и «ключевые слова» также имеют свои особенности. Аннотация – это то, что размещается во всех реферативных изданиях и базах о Вашей статье, поэтому к её составлению следует подойти со всей серьёзностью и чётко прописать, что нового эта статья вносит. По ключевым словам ваши работы будут искать в тех же базах, поэтому стоит указать 3-5 основных категорий или понятий, которым Ваша работа посвящена.

В освоении дисциплины (модуля) инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету является важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачете.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены ЧелГУ или могут использоваться собственные технические средства.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в форме электронного документа;

Для лиц с нарушениями слуха:

- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в форме электронного документа,

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся. При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине обеспечивается выполнение следующих дополнительных требований в зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся:



а) инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно);
б) доступная форма предоставления заданий оценочных средств (в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом);

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Методические рекомендации по выполнению практической работы:

Практическая работа выполняется индивидуально, результат оформляется в виде пояснительной записки и презентации к докладу на защиту.

В основе работы должна лежать реальная проблемная ситуация реального хозяйствующего субъекта или иной организации. Самый лучший способ выбрать проблемную ситуацию для анализа – найти её в той организации, где Вы работаете. Сферы, в которой можно выбрать проблемную ситуацию, разнообразны: инвестиции, кадры, финансы, производство.

Пояснительная записка оформляется на листах формата А4, обязательно наличие следующих листов и разделов:

- 1) Титульный лист (см. образец), подписанный студентом
- 2) Аннотация (см. образец), подписанная студентом
- 3) Содержание (см. образец), с указанием номеров страниц
- 4) Основная часть работы, включающая 5 параграфов:

а) Идентификация проблемной ситуации, включая:

- i) краткое описание проблемной ситуации, в том числе фигуры ЛПП
- ii) определение симптомов проблемы – конкретные индикаторы, являющиеся раздражающими фактором для ЛПП. Если в качестве симптомов выбраны количественные показатели, то необходимо привести графики, показать нормативы:

iii) определение причин проблемы при помощи дерева причин

iv) Выделение среди причин внутренних, управляемых факторов и факторов внешней среды (на основе дерева причин)

v) Вывод по среде принятия решения (в условиях определенности, неопределенности и риска)

б) Целевая ориентация решения, включая

- i) Построение дерева целей (для многоцелевого решения)
- ii) Формулировка цели и системы ограничений (для одноцелевых решений)
- iii) Определение оценочных показателей для каждой цели
- iv) Определение сравнительной значимости целей и показателей, в конце пункта заполнить таблицу:

№ п/п Цель, показатель Результат расчета веса по МПС Вес соответствующей цели Сравнительная значимость показателя (3 x 4 x 100%)

1	2	3	4	5
1.	Ц1		-	
2.	П1.1			
3.	...			
4.	Ц2		-	
5.	П2.1			
6.	...			
7.	Ц3		-	
8.	П3.1			
9.	...			
	Итого	-	-	100%

с) Разработка альтернатив действия, включая:

- i) Формулировку исходного множества альтернатив
- ii) Выбор допустимых альтернатив, обоснование исключения невключенных в число допустимых альтернатив
- iii) Определение прогнозных значений оценочных показателей для допустимых альтернатив
- iv) Проверка альтернатив на эффективность

д) Принятие решения и анализ чувствительности, включая:

i) Выбор метода сравнения альтернатив (балльный метод, метод дерева решений или метод критериев в условиях неопределённости)

ii) Применение метода к анализу альтернатив

iii) Обоснование выбора наилучшей альтернативы, в зависимости от выбранного метода пункт завершается либо таблицей, либо деревом решений. Для решений в условиях определенности форма таблицы следующая:

Альтернативы	Показатель	$\sum Vijqi$	
1	2	...	n



Альтернатива 1

Альтернатива 2

Альтернатива 3

Вес показателя (q_i)

Для решения в условиях неопределенности форма таблицы другая (отдельно заполняется таблица для критерия Сэвиджа):

Альтернативы Возможные сценарии развития ситуации (исходы) Критерии принятия решения в условиях неопределённости

1 2 ... n Вальда Кр. оптимизма Гурвица с $\alpha=...$ Лапласа

Альтернатива 1

Альтернатива 2

Альтернатива 3

iv) Вывод о чувствительности решения к изменению факторов и системы оценки

e) Организация и контроль выполнения решения

i) Описание процедуры согласования и утверждения решения

ii) Составление матрицы распределения полномочий и ответственности, мотивация исполнителей:

Работы

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

	ЗРП по финансово-экономической работе	Главный инженер				
	Финансовый директор	Зам.по стратегич. развитию и управ. рисками	Зам. по			
персоналу	Отдел маркетинга	Плановый отдел	Сметно-договор. отдел			
лаб.	Служба качества	ПТО	Группа документации	ОГмех	Главный геодезист	Строительная
	Отдел охраны труда					

1.

...

2.

...

3.

...

4.

...

5.

...

* в таблице указываются символами: «И» - исполнитель, «О» - организатор, «Р» - контролёр, «С» - необходимо согласование, «-« - не принимает участия в работе

№ п/п Характеристика мотивационного механизма Ориентировочная сумма затрат, тыс. руб.

1.

2.

3.

Составление календарного плана выполнения решения:

№п/п Мероприятие Срок исполнения Ответственный

1.

2.

3.

4.



... ..

Описание процедуры контроля: контролируемые переменные, периодичность контроля, действия при критических отклонениях, в том числе заполнение таблицы

№п/п	Название индикатора (показателя)	Минимально допустимое значение	Оптимальное
	Максимально допустимое значение	Периодичность контроля	
1.	...		
2.	...		
3.	...		

Заключение (по всей работе, следует сделать выводы по каждому параграфу)

Список используемой литературы

Глоссарий (определение основных терминов, используемых в работе)

Презентация выполняется в формате, совместимом с MS PowerPoint, с титульным листом. В презентации необходимо отразить основные результаты работы, и сделать это в визуально легкой для восприятия форме (таблицы, графики, схемы, определения), с минимумом текста на каждом слайде. Стандартный объем презентации: 12-20 слайдов.

В случае применения при реализации дисциплины электронного обучения, дистанционных образовательных технологий общение обучающихся и преподавателя осуществляется в режиме реального времени (онлайн-лекции (вебинары), чаты, видео-конференции и др.) или отложенного времени (система дистанционного обучения Moodle, MS Office365, форумы, электронная почта и др.).

Большую часть времени обучающиеся самостоятельно работают с учебно-методическими материалами. Студенты имеют возможность консультироваться с преподавателем по всем вопросам, возникающим в ходе самостоятельной работы посредством электронной почты, социальных сетей и т.п.

Доступ обучающегося к учебным ресурсам в режиме отложенного времени, самостоятельной работы осуществляется через сеть Интернет в удобном для него месте, времени и темпе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение, дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Реализация дисциплины с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) осуществляется на основании «Положения о реализации основных и дополнительных образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Челябинский государственный университет», «Положения о порядке зачета обучающимися по основным профессиональным образовательным программам высшего образования в ФГБОУ ВО «ЧелГУ» результатов освоения в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практик, дополнительных образовательных программ» посредством электронной информационно-образовательной среды ФГБОУ ВО «ЧелГУ». В исключительных случаях (форс-мажор и т.п.) при реализации образовательной деятельности с применением ЭО, ДОТ могут применять компоненты, не входящие в перечень электронной информационно-образовательной среды.

10. СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ОБУЧАЮЩИМИСЯ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ И ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием специальных технических средств и голо информационных технологий, предоставляемых Ресурсным учебно-методическим центром по обучению инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья ЧелГУ по запросу обучающегося.

1. Мобильные специальные технические средства для лиц с нарушениями зрения: портативный компьютер с вводом/выводом шрифтом Брайля с синтезатором речи «EIBraile-W14J G2»; ноутбуки с программной экранной доступности NVDA; электронные увеличители для удаленного просмотра; видеоувеличители портативные; тифлоплеер; цифровые диктофоны.

2. Мобильные специальные технические средства для лиц с нарушениями слуха: система свободного звукового поля со встроенной совместимостью с FM-устройствами; радиоклассы «Сонет-PCM» с передатчиком,



заушным индуктором и индукционной петлей; система информационная для слабослышащих переносная «Исток» А2 со встроенным плеером – звуковым информатором; документ-камера; программируемые слуховые аппараты индивидуального пользования.

3. Ассистивные информационные технологии: программное обеспечение экранного доступа с синтезом речи NVDA; программы экранного увеличения; программы речевого синтеза для компьютеров и ноутбуков; программы речевого синтеза для мобильных устройств; экранная клавиатура; экранная лупа.

При необходимости для обучающихся с нарушениями зрения на рабочих местах для проведения практических или лабораторных занятий устанавливается специальное программное обеспечение (программа речевой навигации NVDA, речевые синтезаторы, экранные лупы).

В учебные аудитории обеспечивается беспрепятственный доступ для обучающихся инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья. В каждой аудитории, где обучаются инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, предусматривается соответствующее количество мест для обучающихся с учетом нарушений их здоровья.

Для освоения дисциплины инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется доступ к печатным источникам, имеющимся в научной библиотеке ЧелГУ, с помощью специальных технических средств; доступ к электронным источникам, представленным в форме электронного документа в фонде научной библиотеки ЧелГУ или электронно-библиотечных системах, с помощью специальных технических и программных средств (рабочее место для незрячего пользователя с программным обеспечением экранного доступа с синтезом речи NVDA, рабочее место с компьютерным роллером и клавиатурой Clevy с большими кнопками и с разделяющей клавиши накладкой).

Учебно-методические материалы для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла,
- в печатной форме шрифтом Брайля.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья освоение дисциплины может быть частично или полностью осуществлено с использованием дистанционных образовательных технологий (Moodle, Adobe Connect Pro и пр.).

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья используется индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации направлены на индивидуализацию обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине обеспечивается выполнение следующих дополнительных требований в зависимости от индивидуальных особенностей, обучающихся:

- а) инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, в письменной форме шрифтом Брайля, устно с использованием услуг сурдопереводчика);
- б) доступная форма предоставления заданий оценочных средств (в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в печатной форме шрифтом Брайля, в форме электронного документа, задания зачитываются ассистентом, задания предоставляются с использованием сурдоперевода);
- в) доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, письменно шрифтом Брайля, с использованием услуг ассистента, устно).

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены ЧелГУ или могут использоваться собственные технические средства. При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на задания, процедура оценивания результатов обучения по



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)

Рабочая программа дисциплины "Разработка управленческих решений" по направлению подготовки
(специальности) 38.05.02 "Таможенное дело" направленности (профилю) Организация
внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

стр. 26

дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.