

Государственное образовательное учреждение высшего образования  
**«КОМИ РЕСПУБЛИКАНСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И  
УПРАВЛЕНИЯ»  
(ГОУ ВО КРАГСнУ)**

**«КАНМУ СЛУЖБАӦ ДА ВЕСЬКӦДЛЫНЫ ВЕЛӦДАН КОМИ  
РЕСПУБЛИКАСА АКАДЕМИЯ»**  
вылыс тшупӧда велӧдан канму учреждение  
(КСдаВВКРА ВТШВ КУ)

Утверждена в структуре  
ОПОП 46.03.02 Документоведение и  
архивоведение  
(решение Ученого совета  
от 30.05.2024 № 8)

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

# **«РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ»**

Направление подготовки – *46.03.02 Документоведение и архивоведение*; направленность  
(профиль) – *«Документационное обеспечение управления организацией»*

Уровень высшего образования – *бакалавриат*

Форма обучения – *очная, очно-заочная*

Год начала подготовки – *2024*

Сыктывкар  
2024

Рабочая программа дисциплины «Разработка управленческого решения» составлена в соответствии с требованиями:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 46.03.02 Документоведение и архивоведение (*уровень бакалавриата*), утвержденного приказом Минобрнауки России от 29.10.2020 г. № 1343;

- Приказа Минобрнауки России «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» от 06.04.2021 № 245;

- учебного плана ГОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и управления» по направлению 46.03.02 Документоведение и архивоведение (*бакалавриата*) направленность (профиль) «Документационное обеспечение управления организацией».

© Коми республиканская академия  
государственной службы  
и управления, 2024

## РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ СВЕДЕНИЯ

### 1. Цель и задачи учебной дисциплины

#### 1.1. Цель изучения учебной дисциплины

Целью изучения дисциплины «Разработка управленческого решения» является формирование у обучающихся системного представления о теории и практике разработки и принятия управленческого решения и приобретения умений, позволяющих эффективно разрабатывать и принимать управленческие решения в профессиональной деятельности.

#### 1.2. Задачи учебной дисциплины

Задачами изучения дисциплины «Разработка управленческого решения» являются следующие:

- сформировать у обучающихся теоретические знания об особенностях, основных этапах, моделях и методах разработки и принятия управленческих решений, в том числе в рамках проектной деятельности;
- сформировать у обучающихся знания и умения в сфере разработки и организации исполнения управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и риска, а также управления ими в процессе разработки и реализации проектов;
- изучить методы разработки и способы реализации управленческих решений в процессе разработки и реализации проектов.

#### 1.3. Виды компетенций, формируемые в результате освоения дисциплины

Изучение дисциплины «Разработка управленческого решения» направлено на формирование следующих компетенций:

- 1) универсальные:
  - УК-2: способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

#### 1.4. Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина «Разработка управленческого решения» относится к *части, формируемой участниками образовательных отношений*, Блока 1 «Дисциплины (модули)» образовательной программы.

### 2. Требования к результатам освоения учебной дисциплины

2.1. Изучение дисциплины «Разработка управленческого решения» направлено на формирование следующих компетенций и индикаторов их достижений, заявленных в образовательной программе:

- 1) универсальные:

Наименование категории (группы) компетенций	Формируемые компетенции (код, наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижений компетенций	Содержание индикатора достижений компетенций
---	---	--	--

Разработка и реализация проектов	УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.И-1. Определяет совокупность взаимосвязанных задач для выработки решений	УК-2.И-1.3-1. Знает основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений
			УК-2.И-1.3-2. Знает методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения
			УК-2.И-1.У-1. Умеет системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения
			УК-2.И-1.У-2. Умеет использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений
		УК-2.И-2. Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.И-2.3-1. Знает основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности
			УК-2.И-2.3-2. Знает виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими
			УК-2.И-2.3-3. Знает критерии сопоставления различных вариантов решения
			УК-2.И-2.3-4. Знает основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области
			УК-2.И-2.У-1. Умеет проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений

			УК-2.И-2.У-2. Умеет разрабатывать, сопоставлять и оценивать альтернативные решения с учетом рисков
			УК-2.И-2.У-3. Умеет выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

2.2. Запланированные результаты обучения по дисциплине «Разработка управленческого решения»

Должен знать:

- методы генерирования альтернатив и выбора оптимальных для принятия решения в рамках проектной деятельности;
- основные методы принятия решений, в том числе в условиях неопределенности и риска при разработке и реализации проектов;
- виды и источники возникновения неопределённости и рисков, методы управления ими в процессе разработки и реализации проектов.

Должен уметь:

- применять различные методы для разработки и принятия решений в рамках проектной деятельности;
- проводить анализ для выявления ограничений при принятии решений в процессе разработки и реализации проектов;
- разрабатывать, сопоставлять и оценивать альтернативные решения с учетом рисков при разработке и реализации проектов.

### 3. Объём учебной дисциплины

#### Очная форма обучения

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
<b>Контактная работа</b>	<b>36,25</b>
Аудиторные занятия (всего):	36
<i>Лекции</i>	18
<i>Практические занятия</i>	18
<i>Лабораторные занятия</i>	-
Промежуточная аттестация	0,25
<i>Консультация перед экзаменом</i>	-
<i>Экзамен</i>	-
<i>Зачет</i>	0,25
<i>Контрольная работа</i>	-
<i>Руководство курсовой работой</i>	-
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>35,75</b>
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	31,75
<i>Подготовка контрольной работы</i>	-

<i>Написание курсовой работы</i>	-
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	4
Вид текущей аттестации	тестирование
<b><i>Общая трудоёмкость дисциплины:</i></b>	
<i>часы</i>	<b>72</b>
<i>зачётные единицы</i>	<b>2</b>

#### Очно-заочная форма обучения

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
<b><i>Контактная работа</i></b>	<b>18,25</b>
Аудиторные занятия (всего):	18
<i>Лекции</i>	8
<i>Практические занятия</i>	10
<i>Лабораторные занятия</i>	
Промежуточная аттестация	
<i>Консультация перед экзаменом</i>	
<i>Экзамен</i>	
<i>Зачет</i>	0,25
<i>Контрольная работа</i>	
<i>Руководство курсовой работой</i>	
<b><i>Самостоятельная работа</i></b>	<b>53,75</b>
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	49,75
<i>Подготовка контрольной работы</i>	
<i>Написание курсовой работы</i>	
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	4
Вид текущей аттестации	тестирование
<b><i>Общая трудоёмкость дисциплины:</i></b>	
<i>часы</i>	<b>72</b>
<i>зачётные единицы</i>	<b>2</b>

#### 4. Содержание разделов и тем учебной дисциплины

Наименование темы учебной дисциплины	Содержание темы
Тема 1. Управленческое решение: понятие, функции, сущность и содержание (УК-2)	Понятие «Решение». Функции решения в методологии и организации процесса управления. Факторы, оказывающие влияние на принятие решений. Понятие «управленческое решение». Deskриптивный и нормативный подходы к процессу разработки управленческого решения. Области принятия решений – техническая, биологическая и социальная системы. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений. Задачи принятия решения. Критерии принятия решения. Свойства критерия – допустимость, оптимальность, альтернативность.
Тема 2. Типология	Соотношение интуиции, квалификации, опыта и рациональности

<p>управленческих решений (УК-2)</p>	<p>при принятии управленческого решения – интуитивные решения, решения, основанные на суждениях, рациональные решения. Индивидуальные и групповые решения, преимущества и недостатки. Классификация управленческих решений по различным признакам – по функциональной направленности, по организации, по причинам, по масштабам воздействия и т.д.</p>
<p>Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений (УК-2)</p>	<p>Понятие качества управленческого решения. Факторы, влияющие на качество управленческого решения. Требования, предъявляемые к управленческому решению – реальность, наличие механизма реализации, устойчивость по эффективности, масштаб времени, реализуемость, гибкость, возможность верификации и контроля. Условия и факторы качества принимаемых решений – качество исходной информации, оптимальность и рациональность, своевременность, соответствие механизму управления, квалификация кадров, готовность управляемой системы к исполнению решений. Основные условия достижения качества – применение научных методов менеджмента, обеспечение лица, принимающего решение, необходимой информацией, структурирование проблемы, обеспечение многовариантности решений и т. д.</p>
<p>Тема 4. Методологические и организационные основы процесса разработки управленческого решения (УК-2)</p>	<p>Необходимость применения методологии разработки управленческого решения. Этапы процесса разработки и реализации управленческого решения. Группировка этапов процесса по фазам – диагностика проблемы и разработка управленческого решения, реализация управленческого решения, контроль исполнения и корректировка. Системный подход к процессу разработки управленческого решения. Процедуры реализации системного подхода при разработке управленческого решения. Целевая ориентация управленческих решений – понятие целевых и процессорных технологий, иерархия целей.</p>
<p>Тема 5. Организация разработки и выполнения управленческого решения (УК-2)</p>	<p>Понятие и иерархия функций, процедур и операций при разработке управленческих решений. Конкретные функции разработки управленческого решения. Общие функции разработки управленческого решения. Процедуры подготовки и реализации управленческого решения. Разбивка процедур на операции. Содержание основных процедур – разработки управленческого решения, согласования управленческого решения, принятия управленческого решения, утверждения управленческого решения, организации выполнения управленческого решения. Социально-психологические последствия разработки и реализации управленческого решения. Социальные и психологические методы управления реализацией управленческих решений. Роль человеческого фактора при разработке и реализации управленческих решений.</p>
<p>Тема 6. Анализ альтернатив в разработке управленческого решения (УК-2)</p>	<p>Модели управленческих решений, их роль в процессе разработки и реализации управленческих решений. Виды моделей – рациональная, модель Г. Саймона, модель Г. Минцберга, модель В.Врума, комплексная. Варианты набора процедур управленческих решений – разработка новых управленческих решений, корректировка ранее разработанных, прямое использование ранее разработанных. Алгоритм формирования управленческого решения. Методы, применяемые при формировании моделей</p>

	<p>управленческих решений. Аналитические методы. Статистические методы. Метод математического программирования. Матричный метод. Активизирующие методы - методы психологической активизации, теоретико-игровой метод. Экспертные методы – метод простой ранжировки, метод задания весовых коэффициентов, метод последовательных сравнений, метод парных сравнений. Эвристические методы. Метод сценариев. Метод дерева решений.</p>
<p>Тема 7. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска (УК-2)</p>	<p>Понятия «неопределенность» и «риск», их взаимосвязь. Уровни неопределенности – низкий, средний, высокий, сверхвысокий. Причины неопределенности – информационные и профессиональные. Внешняя среда как объективный фактор неопределенностей и рисков. Структура внешней среды. Свойства внешней среды – объемность, сложность, подвижность, коммуникабельность, неопределенность. Управление неопределенностями, параметры неопределенности – полностью управляемые, частично управляемые, неуправляемые. Управленческие риски при разработке управленческих решений. Основные моменты, характерные для рискованной ситуации. Зависимость риска от уровня неопределенности. Виды рисков. Организационные способы снижения риска – избегание, лимитирование, передача риска, хеджирование, самострахование, сокращение, диверсификация, планирование и прогнозирование, удержание. Методы избегания риска – экономические, организационно- распорядительные, социально – психологические, идеологические.</p>
<p>Тема 8. Ответственность руководителей за управленческие решения (УК-2)</p>	<p>Понятия «обязанности» и «ответственность» при разработке управленческих решений. Адекватность управленческих решений общественным потребностям и интересам. Виды ответственности руководителя за разработку и реализацию управленческого решения – профессиональная, юридическая, дисциплинарная, административная, экономическая, этическая, политическая, материальная, социальная, экологическая. Классификация видов ответственности по уровням, времени, ущербу.</p>
<p>Тема 9. Эффективность управленческих решений (УК-2)</p>	<p>Понятие эффективности. Взаимосвязь эффективности и качества управленческих решений. Методологические и организационные аспекты обеспечения эффективности управленческих решений. Организационная, экономическая, социальная, технологическая, психологическая, правовая, экологическая, этическая, политическая эффективность. Условия эффективности управленческих решений. Управление эффективностью управленческих решений.</p>

## 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

### 5.1. Основная литература (в том числе из ЭБС):

1. Ткачёв, С.А. Разработка управленческого решения : учеб.-метод. пособие / С. А. Ткачёв, М. О. Козинец ; Коми республиканская акад. гос. службы и управления . - Сыктывкар : Изд-во КРАГСИУ, 2009. - 110 с.
2. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений : учебник / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. –

384 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685089>.

### 5.2. *Дополнительная литература* (в том числе из ЭБС):

1. Карданская, Н. Л. Принятие управленческого решения=Management decision making: учебник для вузов / Н. Л. Карданская. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 407 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=446557>.

2. Карданская, Н. Л. Управленческие решения : учебник / Н. Л. Карданская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 439 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691527>.

3. Мендель, А. В. Модели принятия решений : учебное пособие / А. В. Мендель. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 464 с. : табл., граф., схемы – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=684994>.

### 5.3. *Профессиональные базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:*

Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»;  
ЭБС «Университетская библиотека онлайн».

### 5.4. *Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»*

1. <https://aup.ru/> – Административно-управленческий портал
2. <http://ecsocman.hse.ru/> - Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент».
3. <https://creativeconomy.ru/journals/lim> - Научный журнал «Лидерство и менеджмент»
4. <http://www.mevriz.ru/> - Научный журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
5. <http://www.topknowledge.ru/> - Экономика и менеджмент. Статьи и учебные материалы

## 6. Средства обеспечения освоения учебной дисциплины

В учебном процессе при реализации учебной дисциплины «Разработка управленческого решения» используются следующие программные средства:

<i>Информационные технологии</i>	<i>Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем</i>
Офисный пакет для работы с документами	Microsoft Office Professional Свободно распространяемое программное обеспечение Only Office. <a href="https://www.onlyoffice.com">https://www.onlyoffice.com</a>
Информационно-справочные системы	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
	Справочно-правовая система «Гарант»
Электронно-библиотечные системы	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
	Национальная электронная библиотека ( <a href="https://нэб.рф">https://нэб.рф</a> ) (в здании ГОУ ВО КРАГСиУ)
	Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» <a href="https://cyberleninka.ru">https://cyberleninka.ru</a>

	Российская научная электронная библиотека <a href="https://www.elibrary.ru">https://www.elibrary.ru</a>
Электронная почта	Электронная почта в домене krag.ru
Средства для организации вебинаров, телемостов и конференций	Сервисы веб- и видеоконференцсвязи, в том числе BigBlueButton

Сопровождение освоения дисциплины обучающимся возможно с использованием электронной информационно-образовательной среды ГОУ ВО КРАГСиУ, в том числе образовательного портала на основе Moodle (<https://moodle.krag.ru>).

## **7. Материально-техническое обеспечение освоения учебной дисциплины**

При проведении учебных занятий по дисциплине «Разработка управленческого решения» задействована материально-техническая база академии, в состав которой входят следующие средства и ресурсы для организации самостоятельной и совместной работы обучающихся с преподавателем:

- специальные помещения для реализации данной дисциплины представляют собой 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. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории;

- помещение для самостоятельной работы обучающихся, которое оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации;

- компьютерные классы, оснащенные современными персональными компьютерами, работающими под управлением операционных систем Microsoft Windows, объединенными в локальную сеть и имеющими выход в Интернет;

- библиотека Академии, книжный фонд которой содержит научно-исследовательскую литературу, научные журналы и труды научных конференций, а также читальный зал;

- серверное оборудование, включающее, в том числе, несколько серверов серии IBM System X, а также виртуальные сервера, работающие под управлением операционных систем Calculate Linux, включенной в Реестр Российского ПО;

- сетевое коммутационное оборудование, обеспечивающее работу локальной сети, предоставление доступа к сети Интернет с общей скоростью подключения 100 Мбит/сек, а также работу беспроводного сегмента сети Wi-Fi в помещениях Академии;

- интерактивные информационные киоски «Инфо»;

- программные и аппаратные средства для проведения видеоконференцсвязи.

Кроме того, в образовательном процессе обучающимися широко используются следующие электронные ресурсы:

- сеть Internet (скорость подключения – 100 Мбит/сек);

- сайт <https://www.krag.ru/>;

- беспроводная сеть Wi-Fi.

Конкретные помещения для организации обучения по дисциплине «Разработка управленческого решения» определяются расписанием учебных занятий и промежуточной аттестации. Оборудование и техническое оснащение аудитории, представлено в паспорте соответствующих кабинетов ГОУ ВО КРАГСиУ.

## РАЗДЕЛ II. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Важнейшим условием успешного освоения материала является планомерная работа обучающегося в течение всего периода изучения дисциплины. Обучающемуся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией: программой дисциплины; учебником и/или учебными пособиями по дисциплине; электронными ресурсами по дисциплине; методическими и оценочными материалами по дисциплине.

Учебный процесс при реализации дисциплины основывается на использовании *традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий*.

Традиционные образовательные технологии представлены *лекциями и занятиями семинарского типа (практические занятия)*.

Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Аудиторная работа обучающихся может предусматривать интерактивную форму проведения лекционных и практических занятий: лекции-презентации, лекции-дискуссии, работа в малых группах, анализ практических ситуаций, деловые игры.

Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы обучающихся в информационной образовательной среде.

Все аудиторные занятия преследуют цель обеспечения высокого теоретического уровня и практической направленности обучения.

### ***Подготовка к лекционным занятиям***

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные и наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации по подготовке к занятиям семинарского типа и самостоятельной работе. В ходе лекционных занятий обучающемуся следует вести конспектирование учебного материала.

С целью обеспечения успешного освоения дисциплины обучающийся должен готовиться к лекции. При этом необходимо:

- внимательно прочитать материал предыдущей лекции;
- ознакомиться с учебным материалом лекции по рекомендованному учебнику и/или учебному пособию;
- уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- записать возможные вопросы, которые обучающийся предполагает задать преподавателю.

### ***Подготовка к практическим занятиям***

Этот вид самостоятельной работы состоит из нескольких этапов:

- 1) повторение изученного материала. Для этого используются конспекты лекций, рекомендованная основная и дополнительная литература;
- 2) углубление знаний по теме. Для этого рекомендуется выписать возникшие вопросы, используемые термины;
- 3) подготовка докладов в формате презентации по темам, предлагаемым преподавателем;
- 4) выполнение практических заданий.

При подготовке к занятиям семинарского типа рекомендуется с целью повышения их эффективности:

- уделять внимание разбору теоретических задач, обсуждаемых на лекциях;
- уделять внимание краткому повторению теоретического материала, который используется при выполнении практических заданий;
- выполнять внеаудиторную самостоятельную работу;

- ставить проблемные вопросы, по возможности использовать примеры и задачи с практическим содержанием;
- включаться в используемые при проведении практических занятий активные и интерактивные методы обучения.

При разборе примеров в аудитории или дома целесообразно каждый из них обосновывать теми или иными теоретическими положениями.

Активность на занятиях семинарского типа оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Достаточно часто преподаватель на тематических занятиях семинарского типа поручает обучающимся подготовить доклады. При подготовке доклада, пользуясь различными источниками (учебной и специальной литературой, в том числе монографиями, диссертациями и статьями, информационными источниками, статистической информацией и т.д.), необходимо полностью раскрыть тему, последовательно изложить историю вопроса, имеющиеся точки зрения, собственные выводы. Необходимо избегать непроверенной информации, оговаривать легитимность источников. Обязательным является сопровождение доклада электронной презентацией, сделанной в редакторе Power Point. Электронная презентация включает: титульный слайд с указанием темы доклада, Ф.И.О. обучающегося; основные положения доклада, выводы и заключительный слайд со списком источников и благодарностью (8–10 слайдов). Слайды могут быть пронумерованы. Цветовой фон слайдов подбирается так, чтобы на нем хорошо был виден текст. Слушая доклады и выступления на семинаре или реплики в ходе дискуссии, обучающимся важно не только уважать мнение собеседника, но и использовать навыки активного или рефлексивного слушания (не перебивать, давая возможность полностью высказать свою точку зрения, непонятое уточнять, переформулируя высказанное и т.п.).

### ***Организация самостоятельной работы***

Для теоретического и практического усвоения дисциплины большое значение имеет самостоятельная работа обучающихся, которая может осуществляться индивидуально и под руководством преподавателя. Самостоятельная работа обучающегося является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий, что предполагает самостоятельное изучение отдельных тем, дополнительную подготовку к каждому практическому занятию. Самостоятельная работа обучающихся является важной формой образовательного процесса. Она реализуется непосредственно в ходе аудиторных занятий, в контактной работе с преподавателем вне рамок расписания, а также в библиотеке, при выполнении обучающимся учебных заданий.

Цель самостоятельной работы обучающихся состоит в научении осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией. Правильно организованная самостоятельная работа позволяет заложить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы привить умение в дальнейшем непрерывно повышать свою квалификацию, что будет способствовать формированию профессиональных компетенций на достаточно высоком уровне. При изучении дисциплины организация самостоятельной работы обучающихся представляет собой единство трех взаимосвязанных форм:

- 1) внеаудиторная самостоятельная работа;
- 2) аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя при проведении практических занятий и во время чтения лекций;

3) творческая, в том числе научно-исследовательская работа. Это вид работы предполагает самостоятельную подготовку эссе, рефератов.

На практических занятиях необходимо выполнять различные виды самостоятельной работы, что позволяет ускорить формирование профессиональных умений.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

### ***Подготовка к промежуточной аттестации***

Видами промежуточной аттестации по данной дисциплине являются сдача *зачета*. При проведении промежуточной аттестации выясняется усвоение основных теоретических и прикладных вопросов программы и умение применять полученные знания к решению практических задач. При подготовке к *зачету* учебный материал рекомендуется повторять по учебному изданию, рекомендованному в качестве основной литературы, и конспекту. *Зачет* проводится в назначенный день, по окончании изучения дисциплины. После контрольного мероприятия преподаватель учитывает активность работы обучающегося на аудиторных занятиях, качество самостоятельной работы, результаты текущей аттестации, посещаемость и выставляет итоговую оценку.

### ***Изучение дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий***

При изучении дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий необходимо дополнительно руководствоваться локальными нормативными актами ГОУ ВО КРАГСиУ, регламентирующими организацию образовательного процесса с использованием дистанционных образовательных технологий.

## **РАЗДЕЛ III. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

### **8. Контрольно-измерительные материалы, необходимые для проверки сформированности индикаторов достижения компетенций (знаний и умений)**

#### ***8.1. Задания для проведения текущего контроля***

#### ***Варианты заданий для выполнения теста (текущий контроль)***

1. Что такое решение в общем виде?
  - А) Любой результат мыслительной деятельности человека
  - Б) Действия руководителя в рамках своих функций
  - В) Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом
  - Г) Выбор альтернативы для достижения поставленной цели.
2. Дайте определение понятию управленческого решения.
  - А) Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
  - Б) Действие, которое выполняет руководитель для достижения определенной цели.
  - В) Решение, которое принимается всеми сотрудниками организации.
  - Г) Выбор оптимального варианта.
3. В какой области деятельности организации принимаются управленческие решения?
  - А) В технической системе
  - Б) В биологической системе
  - В) В социальной системе
4. Организационная сущность управленческого решения выражает:

- А) Совокупность затрат не его разработку и реализацию
  - Б) Наличие необходимого персонала и ресурсов для разработки и реализации решения
  - В) Наличие необходимых технических, информационных и иных средств для разработки и реализации решения
5. В модели Г. Минцберга наиболее близка к рациональной схема:
- А) «Сначала вижу»
  - Б) «Сначала делаю»
  - В) «Сначала думаю»
6. Решение, принимаемое на основе имеющегося опыта и знаний:
- А) Интуитивное
  - Б) Основанное на суждениях
  - В) Рациональное
7. К преимуществам групповых решений относят:
- А) Конкретизация ответственности за принятое решение
  - Б) Рост сплоченности коллектива
  - В) Рост квалификации лица, принимающего решение
  - Г) Большое количество рассматриваемых альтернатив
  - Д) Экономия времени и ресурсов
8. Совокупность приемов, операций, мероприятий, технологий для разработки управленческого решения – это:
- А) алгоритм
  - Б) метод
  - В) модель
9. Модель ограниченной рациональности разработал:
- А) Г. Минцберг
  - Б) В.Врум
  - В) Г. Саймон
10. Методы, основанные на работе с данными о прошлом развитии данной организации или других организаций:
- А) Аналитические
  - Б) Эвристические
  - В) Статистические
11. На какие группы можно разделить неопределенность при разработке и принятии управленческого решения?
- А) средняя и наибольшая;
  - Б) объективная и субъективная;
  - В) достоверная и недостоверная;
  - Г) низкая и высокая.
12. Методы РУР, основанные на стимулировании и активизации сознания и подсознания человека, являющегося участником процесса принятия управленческого решения, называются:
- А) Аналитическими;
  - Б) Психологической активизации;
  - В) Эвристическими;
  - Г) Математические.
13. Укажите правильную последовательность стадий разработки и принятия управленческого решения в рамках рациональной модели:
- А) Формализация;
  - Б) Выявление проблемы;
  - В) Выбор наилучшей альтернативы;
  - Г) Формирование альтернатив.

14. Возможность неудачи или вероятность успеха выбора того или иного управленческого решения, характеризующиеся наступлением ущерба или выгоды, ее мера, это:
- А) Неопределенность;
  - Б) Альтернативность;
  - В) Риск.
15. Перевод ответственности за риск другой стороне при принятии управленческого решения, это:
- А) Лимитирование;
  - Б) Избежание;
  - В) Трансфер риска;
  - Г) Хеджирование.

### **8.2. Вопросы для подготовки к зачету**

1. Понятие и сущность управленческого решения
2. Место теории принятия решений в развитии менеджмента
3. Функции управленческого решения
4. Формы разработки управленческого решения
5. Формы реализации управленческого решения
6. Сущность управленческой проблемы и её источники.
7. Классификация управленческих решений
8. Системный подход к разработке управленческого решения
9. Целевая ориентация управленческих решений
10. Функции, процедуры и операции при разработке управленческого решения
11. Групповые и индивидуальные управленческие решения
12. Сбор и обработка информации для принятия решения.
13. Требования к критериям выбора решения.
14. Процесс разработки и реализации управленческого решения.
15. Факторы, влияющие на качество принятого решения.
16. Социально-психологические основы разработки управленческого решения
17. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения
18. Рациональная модель управленческого решения
19. Модели ограниченной рациональности Саймона
20. Модель принятия решений Минцберга
21. Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на решение.
22. Неопределенность в принятии управленческих решений.
23. Понятие и сущность риска при разработке управленческих решений
24. Методы снижения риска при принятии решений
25. Общая характеристика методов разработки управленческого решения
26. Аналитические методы принятия решений и их содержание.
27. Социально-психологические методы принятия решений
28. Экспертные методы принятия решений
29. Эвристические методы принятия решений.
30. Метод сценариев при разработке управленческого решения
31. «Дерево решений»: понятие и сущность
32. Этапы организации выполнения принятых решений
33. Контроль реализации управленческих решений
34. Ответственность за управленческое решение
35. Оценка эффективности решений: сущность и показатели.

### **8.3. Вариант заданий для проведения промежуточного контроля**

**1. Решение в общем виде:**

- А. Результат мыслительной деятельности человека.
- Б. Действия руководителя в рамках своих функций.
- В. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.

**2. Управление организацией:**

- А. Выдача четких распоряжений непосредственным исполнителям.
- Б. Обеспечение согласованных действий членов организации при достижении цели.
- В. Выполнение исполнителями распоряжений и приказов администрации.

**3. Управленческое решение, принимаемое в организации, это:**

- А. Результат коллективного творческого труда.
- Б. Частное мнение руководителя организации.
- В. Отчет о проделанной работе.

**4. Форма разработки управленческого решения:**

- А. Договор.
- Б. Сообщение.
- В. Планирование.

**5. Форма реализации управленческого решения:**

- А. Договор.
- Б. Сообщение.
- В. Планирование.

**6. Проблема – это:**

- А. Алгоритм обработки информации в процессе разработки управленческих решений.
- Б. Анализ деятельности предприятия за истекший период.
- В. Реальное противоречие, которое должно быть устранено.

**7. Решение оптимальное:**

- А. Логически обоснованное решение проблемы.
- Б. Эмпирическое решение проблемы.
- В. Решение, основанное на собственном ощущении ЛПР.

**8. Решение интуитивное:**

- А. Логически обоснованное решение проблемы.
- Б. Эмпирическое решение проблемы.
- В. Решение, основанное на собственном ощущении ЛПР.

**9. Решение рациональное:**

- А. Логически обоснованное решение проблемы.
- Б. Эмпирическое решение проблемы.
- В. Решение, основанное на собственном ощущении ЛПР.

**10. Объекты внешней среды, принимаемые во внимание при разработке управленческого решения:**

- А. Климатические и географические условия.
- Б. Люди и организации, контактирующие с данной организацией.
- В. Все, что находится за пределами организации.

**11. Факторы внешней среды, принимаемые во внимание при разработке управленческого решения:**

- А. Климатические и географические условия.
- Б. Люди и организации, контактирующие с данной организацией.
- В. Все, что находится за пределами организации.

**12. Конкуренция – это процесс:**

- А. Во многом позитивный для производителя, продавца и покупателя.
- Б. Негативный для производителя, продавца и покупателя.
- В. Всегда негативный для производителя, продавца и позитивный для покупателя.

**13. Одно из основных свойств внешней среды:**

- А. Производительность труда.

Б. Риск.

В. Неопределенность.

**14. Детерминированная модель:**

А. Упрощенная система гипотетических ситуаций.

Б. Модель, в которой все факторы однозначно определены.

В. Модель, в которой учтен элемент неопределенности.

**15. Стохастическая модель:**

А. Упрощенная система гипотетических ситуаций.

Б. Модель, в которой все факторы однозначно определены.

В. Модель, в которой учтен элемент неопределенности.

**16. Дедуктивная модель:**

А. Упрощенная система гипотетических ситуаций.

Б. Модель, в которой все факторы однозначно определены.

В. Модель, в которой учтен элемент неопределенности.

**17. Линейная структура управления:**

А. Жесткая иерархическая структура.

Б. Дивизиональная структура.

В. Гибкая матричная структура.

**18. Цель-аналог:**

А. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась.

Б. Цель уже достигалась ранее на другом предприятии.

В. Цель уже достигалась ранее на данном предприятии.

**19. Функциональная цель:**

А. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась.

Б. Цель уже достигалась ранее на другом предприятии.

В. Цель уже достигалась ранее на данном предприятии.

**20. Цель развития:**

А. Цель уже достигалась ранее на данном предприятии.

Б. Цель была ранее достигнута на другом предприятии.

В. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась.

**21. Процессорная технология процесса разработки и реализации УР предусматривает:**

А. Распределение функциональных обязанностей.

Б. Управление по результатам.

В. Управление по упреждению.

**22. Целевая технология процесса разработки и реализации УР предусматривает:**

А. Распределение функциональных обязанностей.

Б. Управление по результатам.

В. Управление по упреждению.

**23. Одно из основных правил обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения:**

А. Альтернативных вариантов должно быть не менее двух.

Б. Альтернативных вариантов должно быть не менее трех.

В. Альтернативных вариантов должно быть не менее пяти.

**24. К полностью управляемым параметрам относится:**

А. Производительность труда.

Б. Межличностные отношения в коллективе.

В. Поведение конкурентов на рынке.

**25. К частично управляемым параметрам относится:**

А. Производительность труда.

Б. Межличностные отношения в коллективе.

В. Поведение конкурентов на рынке.

**26. К неуправляемым параметрам относятся:**

А. Производительность труда.

Б. Межличностные отношения в коллективе.

В. Поведение конкурентов на рынке.

**27. Особенности принятия решений в социально-экономических системах:**

А. Наличие трудностей, связанных с получением достоверной информации.

Б. Наличие неопределенностей, связанных с человеческим фактором.

В. Отсутствие причинно-следственных связей между элементами системы.

**28. Удержание риска:**

А. Уклонение от мероприятия, связанного с риском.

Б. Сокращение вероятности потерь.

В. Оставление риска за инвестором.

**29. Диверсификация:**

А. Распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала.

Б. Установление предельных сумм расходов, продажи, кредита.

В. Децентрализованная форма создания натуральных и денежных страховых (резервных) фондов.

**30. Лимитирование:**

А. Распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала.

Б. Установление предельных сумм расходов, продажи, кредита.

В. Децентрализованная форма создания натуральных и денежных страховых (резервных) фондов.

**31. Самострахование:**

А. Распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала.

Б. Установление предельных сумм расходов, продажи, кредита.

В. Децентрализованная форма создания натуральных и денежных страховых (резервных) фондов.

**32. Основная практическая задача процесса разработки управленческого решения:**

А. Принятие решений, обеспечивающих эффективное выполнение задач управления.

Б. Уменьшение собственных трудовых затрат ЛПР при решении задач управления.

В. Решение ЛПР собственных проблем.

**33. Возрастание роли управленческих решений, принимаемых менеджером, в современных условиях России объясняется:**

А. Уменьшением размеров предприятий.

Б. Увеличением размеров предприятий.

В. Наличием конкуренции.

**34. Структуризация проблемы:**

А. Выбор альтернативных вариантов решения проблемы.

Б. Оптимизация параметров, характеризующих систему управления.

В. Разложение проблемы по компонентам по уровням иерархии.

**35. Система управления предприятием:**

А. Сотрудники предприятия, дающие задание подчиненным и контролирующее своевременное выполнение поручений.

Б. Набор взаимодействующих между собой звеньев и подразделений, обеспечивающих решение задач управления.

В. Административно-управленческий аппарат.

**36. Эффективность:**

- А. Отношение полезного результата к затратам.
- Б. Эффекты, оказывающие влияние на деятельность организации.
- В. Совокупность экономических показателей.

**37. Управляющая подсистема:**

- А. Исполнители.
- Б. Партнеры.
- В. Администрация.

**38. Управляемая подсистема:**

- А. Исполнители.
- Б. Партнеры.
- В. Администрация.

**39. Ревизия:**

- А. Документальная фискальная проверка результатов разработки или реализации УР.
- Б. Документальная проверка результатов разработки и реализации УР.
- В. Постоянное наблюдение за процессами разработки и реализации УР.

**40. Аудит:**

- А. Документальная фискальная проверка результатов разработки или реализации УР.
- Б. Документальная проверка результатов разработки и реализации УР.
- В. Постоянное наблюдение за процессами разработки и реализации УР.

**Практико-ориентированные задания**

**Задание 1.** Составьте схему организации процесса принятия решения.

- Информация
- Анализ
- Целевые установки
- Определение проблемы
- Формулировка цели
- Сигнал

**Задание 2.** Требуется построить дерево целей и вычислить возможную прибыль, получаемую от продажи автомобилей. Производитель (продавец) оценивает варианты годового спроса той и другой модели автомобилей и соответствующие им вероятности (Р) следующим образом:

- 1300 автомобилей каждой модели могут быть проданы с вероятностью  $P_1 = 0,3$ ;
- 2500 автомобилей каждой модели могут быть проданы с вероятностью  $P_2 = 0,7$ .

**Задание 3.** Необходимо распределить приведенные ниже цели по уровням и представить их в виде дерева целей.

1. Уменьшение материальных затрат.
2. Сокращение затрат на административно-управленческий персонал предприятия и цехов.
3. Снижение непроизводственных расходов.
4. Снижение издержек производства данного вида продукции при заданных объемах выпуска и качества.
5. Сокращение затрат по управлению и обслуживанию производства.
6. Снижение затрат живого труда производственных рабочих.
7. Уменьшение затрат на топливо.
8. Сокращение затрат по отдельным этапам реализации продукции.
9. Уменьшение затрат на материалы.
10. Снижение затрат труда вспомогательных рабочих.

**Задание 4.** Предприятие, занимающееся выпуском промышленной продукции, решило повысить качество процесса прогнозирования, на результаты которого оно ориентируется при планировании объемов продаж на следующие периоды. Менеджеры компании решили составить многомерную регрессионную модель для прогноза объема продаж. С этой целью были собраны статистические данные за последние 10 месяцев по таким показателям, как объем продаж, цена и расходы на рекламу. Необходимо получить прогнозные значения объемов продаж предприятия на 11 и 12 месяцы.

Статистические данные для анализа объема продаж предприятия

Номер недели	Количество проданной продукции (тыс.ед.)	Цена одной единицы продукции (у.ед.)	Расходы на рекламу (т.усл.ед.)
1	10	1,3	9
2	6	2,0	7
3	5	1,7	5
4	12	1,5	14
5	10	1,6	15
6	15	1,2	12
7	5	1,6	6
8	12	1,4	10
9	17	1,0	15
10	20	1,1	21

**Задание 5.** Для изучения взаимосвязи между ежегодными расходами на техническое обслуживание автотранспорта (Y) и его «возрастом» (X) были собраны данные, представленные в таблице. Графически изобразить взаимосвязь величин Y и X. Вычислить коэффициент корреляции представленной зависимости и оценить его значимость по критерию. Выбрать вид математической модели, описывающей рассматриваемую зависимость величин Y и X

*При проведении зачёта в устной/письменной форме билет содержит теоретический вопрос и практическое задание.*

#### **8.4. Тематика курсовых работ**

Изучение дисциплины не предполагает написание курсовой работы.

### **9. Критерии выставления оценок по результатам изучения дисциплины**

Освоение обучающимся каждой учебной дисциплины в семестре, независимо от её общей трудоёмкости, оценивается по 100-балльной шкале, которая затем при промежуточном контроле в форме экзамена и дифференцированного зачёта переводится в традиционную 4-балльную оценку («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»), а при контроле в форме зачёта – в 2-балльную («зачтено» или «незачтено»). Данная 100-балльная шкала при необходимости соотносится с Европейской системой перевода и накопления кредитов (ECTS).

*Соотношение 2-, 4- и 100-балльной шкал оценивания освоения обучающимися учебной дисциплины со шкалой ECTS*

Оценка по 4-балльной шкале	Зачёт	Сумма баллов по дисциплине	Оценк а	Градация
----------------------------	-------	----------------------------	---------	----------

			<b>ECTS</b>		
5 (отлично)	Зачтено	90 – 100	A	Отлично	
4 (хорошо)		85 – 89	B	Очень хорошо	
3 (удовлетворительно)		75 – 84	C	D	Удовлетворительно
		70 – 74	E		
		65 – 69			
60 – 64					
2 (неудовлетворительно)	Не зачтено	Ниже 60	F	Неудовлетворительно	

*Критерии оценок ECTS*

5	A	« <b>Отлично</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному
4	B	« <b>Очень хорошо</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному, однако есть несколько незначительных ошибок
	C	« <b>Хорошо</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками
3	D	« <b>Удовлетворительно</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки
	E	« <b>Посредственно</b> » – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному
2	F	« <b>Неудовлетворительно</b> » – теоретическое содержание дисциплины не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом дисциплины не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в форме текущего и промежуточного контроля. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, с целью активизации самостоятельной

работы обучающихся. Объектом промежуточного контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

*Структура итоговой оценки обучающихся*

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения*

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Работа на аудиторных занятиях	20
2	Посещаемость	5
3	Самостоятельная работа	15
4	<b>Текущая аттестация</b>	<b>20</b>
	<b>Итого</b>	<b>60</b>
5	<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>40</b>
	<b>Всего</b>	<b>100</b>

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках аудиторных занятий*

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Подготовка и выступление с докладом	до 5 баллов
2	Активное участие в обсуждении доклада	до 5 баллов
3	Выполнение практического задания (анализ практических ситуаций, составление документов, сравнительных таблиц)	до 5 баллов
4	Другое	до 5 баллов
	<b>Всего</b>	<b>20</b>

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения в рамках посещаемости обучающихся аудиторных занятий*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
100% посещение аудиторных занятий	5
100% посещение аудиторных занятий. Небольшое количество пропусков по уважительной причине	4
До 30% пропущенных занятий	3
До 50% пропущенных занятий	2
До 70% пропущенных занятий	1
70% и более пропущенных занятий	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках самостоятельной работы обучающихся*

Критерии оценивания	Показатель (оценка в баллах)
Раскрыты основные положения вопроса или задания через систему аргументов, подкрепленных фактами, примерами, обоснованы предлагаемые в самостоятельной работе решения, присутствуют полные с детальными пояснениями выкладки, оригинальные предложения, обладающие элементами практической значимости, самостоятельная	15–12

работа качественно и чётко оформлена	
В работе присутствуют отдельные неточности и замечания непринципиального характера	11–9
В работе имеются серьёзные ошибки и пробелы в знаниях	8–5
Задание не выполнено или выполнено с грубыми ошибками	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках текущей аттестации*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
Задание полностью выполнено, правильно применены теоретические положения дисциплины. Отмечается чёткость и структурированность изложения, оригинальность мышления	20–17
Задание полностью выполнено, при подготовке применены теоретические положения дисциплины, потребовавшие уточнения или незначительного исправления	16–13
Задание выполнено, но теоретическая составляющая нуждается в доработке. На вопросы по заданию были даны нечёткие или частично ошибочные ответы	12–5
Задание не выполнено или при ответе сделаны грубые ошибки, демонстрирующие отсутствие теоретической базы знаний обучающегося	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения  
в рамках промежуточного контроля*

Промежуточный контроль в форме *зачета* имеет целью проверку и оценку знаний обучающихся по теории и применению полученных знаний и умений.

*Критерии и показатели оценки результатов зачёта в тестовой форме*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
Правильно выполненных заданий – 86–100%	40–35
Правильно выполненных заданий – 71–85%	34–25
Правильно выполненных заданий – 51–70%	24–15
Правильно выполненных заданий – менее 50%	14-0