

**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Рабочая программа дисциплины

Методы принятия управленческих решений

<i>Направление подготовки</i>	Менеджмент
<i>Код</i>	38.03.02
<i>Направленность (профиль)</i>	Управление персоналом организации
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

Москва
2021

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Общепрофессиональные		ОПК-2
Профессиональные		ПК-5

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ОПК-2	Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	ОПК-2.3. Осуществляет визуализацию данных и презентацию решений в информационной среде с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем ОПК-2.4. Использует интеллектуальные информационно-аналитические системы для обработки и анализа данных при решении управленческих задач
ПК-5	Способен организовывать, планировать и координировать деятельность структурных подразделений по управлению рисками для реализации управленческих решений в области развития организации	ПК 5.1. Оценивает организационные процессы, разрабатывает мероприятия по их совершенствованию с целью минимизации рисков ПК 5.2. Осуществляет мероприятия по организации и координации деятельности структурных подразделений для реализации управленческих решений

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ОПК-2		
	<p>- источники информации и осуществляет их поиск на основе поставленных целей для решения управленческих задач;</p> <p>- современный инструментарий и интеллектуальные информационно-аналитические системы;</p> <p>- математические модели и методы, для сбора, обработки статистических данных необходимых для решения поставленных экономических и управленческих задач</p>	<p>- осуществлять поиск источников информации на основе поставленных целей для решения управленческих задач;</p> <p>- использовать математические модели и методы, для сбора, обработки статистических данных необходимых для решения поставленных экономических и управленческих задач;</p> <p>- использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы для обработки и анализа данных при решении управленческих задач</p>	<p>- навыками осуществления визуализации данных и презентации решений в информационной среде;</p> <p>- навыками использования современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем;</p> <p>- навыками работы с математическими моделями и методами для сбора, обработки статистических данных, необходимых для решения управленческих задач</p>
Код компетенции	ПК-5		
	<p>- организационные процессы;</p> <p>- методы оценивания организационных процессов;</p> <p>- способы минимизации рисков</p>	<p>- осуществлять мероприятия по организации деятельности структурных подразделений для реализации управленческих решений;</p> <p>- осуществлять мероприятия по координации деятельности структурных подразделений для реализации управленческих решений;</p>	<p>- навыками проектирования организационной структуры предприятия, - навыками анализа организационной структуры предприятия;</p> <p>- навыками разработки предложений по реализации управленческих</p>

		- проектировать, анализировать организационную структуру предприятия	решений
--	--	--	---------

4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к обязательной части учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как «Теория менеджмента», «Теория организации», «Трудовое право».

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: информационно-аналитический, организационно-управленческий.

Профиль (направленность) программы установлена путем ее ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Управление персоналом организации.

5. Объем дисциплины

Виды учебной работы	Формы обучения		
	Очная	Очно-заочная	Очно-заочная с применением ДОТ
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	4/144	4/144	4/144
Контактная работа:			
Занятия лекционного типа	18	8	4
Занятия семинарского типа	36	8	10
Промежуточная аттестация: экзамен	27	27	36
Самостоятельная работа (СРС)	63	101	94

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

6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

6.1.1. Очная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные	
1.	Основы методологии принятия управленческих	2		2				6

	решений							
2.	Методы диагностики проблем	2		2				6
3.	Методы выявления (генерирования) альтернатив	2		2				8
4.	Методы оценки и выбора альтернатив	2		4				6
5.	Формальные, неформальные, смешанные методы принятия решений	2		6				10
6.	Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений	2		6				6
7.	Принятие решений в условиях неопределенности и риска	2		4				8
8.	Методы реализации управленческих решений	2		4				6
9.	Методы оценки эффективности управленческих решений	2		6				7
	Промежуточная аттестация	27						
	Итого	18		36				63

6.1.2 Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные	
1.	Основы методологии принятия управленческих решений	2		2				20
2.	Методы диагностики проблем. Методы	2		2				25

	выявления (генерирования) и выбора альтернатив							
3.	Формальные, неформальные, смешанные методы принятия решений	2		2				35
4.	Методы оценки эффективности управленческих решений	2		2				26
	Промежуточная аттестация	27						
	Итого	8		8				101

6.1.3 Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа				Самостоятельная работа		
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные раб.	Иные занятия	
1.	Основы методологии принятия управленческих решений	2						10
2.	Методы диагностики проблем	2						11
3.	Методы выявления (генерирования) альтернатив			1				11
4.	Методы оценки и выбора альтернатив			2				10
5.	Формальные, неформальные, смешанные методы принятия решений			1				10
6.	Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений			2				10
7.	Принятие решений в условиях неопределенности и риска			1				11

8.	Методы реализации управленческих решений			2				10
9.	Методы оценки эффективности управленческих решений			1				11
	Промежуточная аттестация	36						
	Итого	4		10				94

6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

6.2.1 Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
1.	Основы методологии принятия управленческих решений	Менеджмент как процесс принятия организационно-управленческих решений. Алгоритм принятия управленческих решений. Моделирование и модели принятия управленческих решений. Основная модель принятия решений. Классификация методов принятия решений
2.	Методы диагностики проблем	Понятие и значение проблемы в процессе принятия управленческого решения. Методы декомпозиции проблем. Методы сравнительного и факторного анализа. Методы моделирования. Методы прогнозирования. Методы ситуационного анализа
3	Методы выявления (генерирования) альтернатив	Метод мозгового штурма. Метод Дельфи. Эвристические методы. Методы морфологического анализа. Метод синектики. Методы коллективных ассоциаций. Методы, использующие карточки
4	Методы оценки и выбора альтернатив	Понятие среды принятия управленческих решений. Методы выбора альтернатив в условиях определенности. Методы выбора альтернатив в условиях риска. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности. Экспертные методы
5	Формальные, неформальные, смешанные методы принятия решений	Методы планирования реализации управленческих решений. Методы организации выполнения решений. Методы контроля выполнения решений
6	Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений	Эффективность управленческих решений и её составляющие. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений (традиционные подходы). Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно ориентированного управления (концепции VBM). Ответственность в

		системе принятия и реализации управленческих решений
7	Принятие решений в условиях неопределенности и риска	Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
8	Методы реализации управленческих решений	Методы планирования реализации управленческих решений. Методы организации выполнения решений. Методы контроля выполнения решений
9	Методы оценки эффективности управленческих решений	Эффективность управленческих решений и её составляющие. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений (традиционные подходы). Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно ориентированного управления (концепции VBM). Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений

6.2.2. Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1.	Основы методологии принятия управленческих решений	Метод мозгового штурма. Метод Дельфи. Эвристические методы. Методы морфологического анализа. Метод синектики. Методы коллективных ассоциаций. Методы, использующие карточки
2	Методы диагностики проблем	Понятие среды принятия управленческих решений. Методы выбора альтернатив в условиях определенности. Методы выбора альтернатив в условиях риска. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности. Экспертные методы
3	Методы выявления (генерирования) альтернатив	Методы планирования реализации управленческих решений. Методы организации выполнения решений. Методы контроля выполнения решений
4	Методы оценки и выбора альтернатив	Эффективность альтернатив, методы их оценки. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений (традиционные подходы).
5	Формальные, неформальные, смешанные методы принятия решений	Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев. Методы ситуационного анализа. Методы моделирования Модели теории игр. Модели теории массового обслуживания. Модели управления запасами. Имитационное моделирование. Экономический анализ. Оптимальное линейное программирование. IDEF-моделирование.
6	Параметры и условия обеспечения качества и	Методы, параметры и условия оценки экономической эффективности принятия и

	эффективности управленческих решений	реализации управленческих решений. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно ориентированного управления
7	Принятие решений в условиях неопределенности и риска	Обоснование и выбор конкретных управленческих решений, связанных с финансовыми рисками. Концепции и методологии теории принятия решений. Теория принятия решений в условиях риска и неопределенности. Методология принятия решения в условиях риска и неопределенности: построение в процессе обоснования рискованных решений - «матрицы решений»
8	Методы реализации управленческих решений	Методы планирования управленческих решений. Методы организации управленческих решений. Методы контроля управленческих решений
9	Методы оценки эффективности управленческих решений	Эффективность управленческих решений и её составляющие. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений (традиционные подходы). Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно ориентированного управления (концепции VBM). Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений

6.2.3. Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Основы методологии принятия управленческих решений	Менеджмент как процесс принятия организационно-управленческих решений. Алгоритм принятия управленческих решений. Моделирование и модели принятия управленческих решений. Основная модель принятия решений. Классификация методов принятия решений
2.	Методы диагностики проблем	Понятие и значение проблемы в процессе принятия управленческого решения. Методы декомпозиции проблем. Методы сравнительного и факторного анализа. Методы моделирования. Методы прогнозирования. Методы ситуационного анализа
3.	Методы выявления (генерирования) альтернатив	Метод мозгового штурма. Метод Дельфи. Эвристические методы. Методы морфологического анализа. Метод синектики. Методы коллективных ассоциаций. Методы, использующие карточки
4.	Методы оценки и выбора	Понятие среды принятия управленческих

	альтернатив	решений. Методы выбора альтернатив в условиях определенности. Методы выбора альтернатив в условиях риска. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности. Экспертные методы
5.	Формальные, неформальные, смешанные методы принятия решений	Методы планирования реализации управленческих решений. Методы организации выполнения решений. Методы контроля выполнения решений
6.	Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений	Методы, параметры и условия оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений.
7	Принятие решений в условиях неопределенности и риска	Концепции и методологии теории принятия решений. Теория принятия решений в условиях риска и неопределенности. Методология принятия решения в условиях риска и неопределенности: построение в процессе обоснования рискованных решений - «матрицы решений»
8	Методы реализации управленческих решений	Методы планирования управленческих решений. Методы организации управленческих решений. Методы контроля управленческих решений
9	Методы оценки эффективности управленческих решений	Эффективность управленческих решений и её составляющие. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений (традиционные подходы). Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно ориентированного управления (концепции VBM). Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

7.1 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Основы методологии принятия управленческих решений	Вопросы к семинару, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
2.	Методы диагностики проблем	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
3.	Методы выявления (генерирования) альтернатив	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
4.	Методы оценки и выбора альтернатив	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
5.	Формальные, неформальные, смешанные методы принятия решений	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
6.	Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
7	Принятие решений в условиях неопределенности и риска	Опрос, Творческий проект Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
8	Методы реализации управленческих решений	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
9	Методы оценки эффективности управленческих решений	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи

7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

Типовые контрольные задания для проверки знаний студентов

Типовые вопросы

1. Сущность и содержание управленческого решения.
2. Виды и характеристики систем, в которых разрабатываются решения.
3. Классификация управленческих решений.
4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
5. Основные формы разработки УР.
6. Основные формы реализации УР.
7. Системный подход при подготовке и принятии УР. Требования системного подхода.
8. Особенности рассмотрения цели как основы технологий ППРУР.
9. Состав технологий ППРУР.
10. Использование целевых технологий подготовки, принятия и реализации УР.
11. Процессорные технологии подготовки, принятия и реализации УР.
12. Стандартная информационная модель ППРУР и ее основные файлы.
13. Организационная технология ППРУР.
14. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки УР.
15. Процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений (ППРУР) и его этапы.
16. Состав процедур разработки, согласования, утверждения и организации выполнения УР.
17. Влияние личностных характеристик и темперамента на ППРУР.
18. Социально-психологические и этические аспекты управленческих решений.
19. Неопределённость и учёт её влияния на управленческие решения.
20. Области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности.
21. Влияние внешней среды на ППРУР.
22. Организационные методы уменьшения неопределенности.
23. Риски и учёт их влияния на ППРУР.
24. Управление риском при ППРУР.
25. Основные подходы к принятию управленческих решений.
26. Классификация методов подготовки управленческих решений.
27. Методы прогнозирования управленческих решений.
28. Методы анализа управленческих решений.
29. Методики экономического обоснования управленческих решений.
30. Экономико-математические модели и методы.
31. Состав активизирующих методов ППРУР.
32. Экспертные методы и их применение в ППРУР.
33. Особенности построения эвристических методов.
34. Суть и содержание метода сценариев. Типовой вид сценария при ППРУР.
35. Метод дерева решений и этапы его реализации.
36. Суть и содержание метода мозговой атаки.
37. Условия применения теоретико-игрового метода.
38. Ответственность за управленческое решение. Виды ответственности руководителя.
39. Профессиональная ответственность. Юридическая и дисциплинарная ответственности руководителя за УР.
40. Этическая, социальная и экологическая ответственность руководителя за УР.
41. Контроль за реализацией управленческих решений.
42. Качество управленческих решений. Условия обеспечения качества УР.
43. Эффективность управленческих решений. Виды эффективности УР.
44. Оценка экономической эффективности УР косвенным методом.

45. Оценка экономической эффективности УР по конечным результатам.
46. Супероптимальные решения. Методы оптимизации решений.
47. Рациональное решение проблем. Этапы рационального решения.
48. Формулирование проблем. Факторы, влияющие на ППРУР.
49. Выбор и оценка альтернатив.
50. Принятие решения и организация его выполнения. Последствия решений.

Типовые ситуационные задачи

Задание №1

Алгоритм принятия управленческого решения

В 2008 году банки столкнулись с серьезной, масштабной проблемой – финансовым кризисом, который довольно серьезно отразился на всей банковской системе. Существует множество причин, которые привели к масштабному кризису в банковской сфере. Одна из причин – ошибки в анализе финансовых процессов, прогнозировании результатов деятельности, иными словами, стратегические ошибки руководства банков. Например, отсутствие своевременной корректировки или перестройки процесса управления банком в связи с меняющимися экономическими условиями, отсутствие четкого и ясного алгоритма принятия решений не только в нормальных условиях, но и в условиях кризиса ведет к тому, что практически невозможно обеспечить резерв для повышения эффективности и оптимизации деятельности банка.

Задание. Предложите последовательность шагов, направленных на решение описанной выше проблемы в виде поэтапных действий – от момента построения целевой модели до момента организации контроля реализации управленческого решения.

Задание №2.

Методы диагностики проблем

Туристская фирма «Тур-век» специализируется на международном туризме, который объединяет въездной и выездной. Является очень молодой, имеет несколько постоянных клиентов, для которых организует раз в год туры за рубеж.

Турфирма предоставила клиенту информацию о свойствах турпродукта, включая информацию о программе пребывания, маршруте путешествия и другую необходимую информацию о стране пребывания, что вполне устроило клиента. Но по возвращению клиент выразил свое недовольство по поводу качества обслуживания и несоответствие условий проживания.

На туристическом рынке данная турфирма является средней по уровню развития и доходов. За некоторое время работы, фирма обзавелась несколькими постоянными клиентами.

Вследствие этой проблемной ситуации из-за ошибки туроператора может быть причинен ущерб турфирме, оцениваемый в \$ 40 000. Турфирма может потерять порядка 8 клиентов, будет страдать репутация и имидж фирмы, что впоследствии помешает привлечению новых клиентов.

По подсчетам менеджеров фирмы, организация может потерять в ходе судебных разбирательств около \$ 120 000, включая возмещение денежных средств пострадавшему клиенту за тур, затраты на юридические консультации и ведение дела адвокатом в суде, средства на восстановление имиджа организации и активную рекламу на местном телевидении и радио.

Вопрос.

Насколько точно описана проблемная ситуация?

Сформулируйте цели (ожидаемые результаты) решения проблемной ситуации

Какие варианты решения проблемы Вы можете предложить?

Как избежать данной проблемы в будущем?

Задание № 3

Методы выявления (генерирования) альтернатив

Алексей Иванович - менеджер среднего звена. Он работает начальником сборочного участка небольшого предприятия. Сегодня первый день как он вернулся из отпуска. Первый звонок был от менеджера по сбыту, который сказал, что последняя партия деталей забракована и из-за этого нарушаются условия договора с постоянным и выгодным для фирмы заказчиком. Второй звонок был от секретаря-референта директора, которая сообщила, что через час состоится рабочее совещание у директора фирмы, посвященное этому вопросу. Третий звонок был от жены заместителя

Алексея Ивановича, исполнявшего обязанности начальника цеха во время его отпуска; звонившая предупредила Алексея Ивановича, что ее муж заболел и врач выписал ему больничный лист сроком на неделю. Алексей Иванович откинулся в кресле и задумался...

Представьте себя на месте Алексея Ивановича:

1. Определите возникшие проблемы. Проранжируйте (актуальность, масштабность, степень риска) и классифицируйте их (производственные, технические, информационные, экономические, кадровые).
2. Формализуйте каждую проблему - определите разницу между фактическим и желаемым состоянием объекта по его параметрам.
3. Определите “дерево целей” и на основе его “дерево решений”.
4. Проведите анализ принятых решений с различных точек зрения:
 - по степени влияния на будущее организации;
 - по времени реализации;
 - по степени обязательности исполнения;
 - по широте охвата;
 - по содержанию;
 - по какому-либо другому критерию.

Изобразите графически алгоритм принятия Вашего окончательного решения. Обоснуйте правильность принятия решения.

Типовые проблемные задачи:

Задание №1.

Генерация альтернатив выполнения работ

Организация оказывает услугу по организации различных праздников: свадьбы, дни рождения и др. Все работники привлекаются для выполнения заказа на временной основе, это позволяет снизить издержки, связанные с сезонными колебаниями спроса на данную услугу.

В летний сезон на рынке аналогичных услуг появляется много неофициальных конкурентных неформальных групп, создаваемых, как правило, студентами вузов. Их услуги дешевле (отсутствие налоговых выплат), они мобильны и активны. Круг клиентов организации уменьшается доход падает.

Возможности организации в части предложений интересных и оригинальных сценариев проведения праздников и торжеств достаточно широкие, но не безграничные. Например, разработка нового сценария с привлечением квалифицированного сценариста составляет значительную часть затрат, включаемых в смету услуги. В то же время база данных с приобретенными ранее сценариями позволяет во многих случаях использование уже готовых сценариев.

Перед руководством организацией стоит задача усиления конкурентных преимуществ в сезон летних каникул студентов, для чего было предложено найти альтернативные варианты оказания услуги в части проведения праздников и торжеств.

При поиске альтернативных вариантов необходимо: составить схему процесса оказания услуги от момента поступления заказа до момента завершения услуги, используя морфологический анализ сгенерировать варианты способов оказания услуги.

Задание №2

Метод Дельфи в прогнозах организации

Компания, занимающаяся, в сфере автоматизации и робототехники хочет получить информацию о том, когда можно будет использовать автоматизированные устройства в сфере быта для оптимизации времени уходящие на повседневные дела такие как, закупка продуктов питания, уборка комнат, стирка одежды и т.д.

Для начала прогнозирования по этому методу компания должна войти в контакт с рядом экспертов.

Ответьте на вопросы

1. Каких специалистов необходимо включить в состав экспертов?
2. Что необходимо сообщить экспертам для начала работы?
3. Как интерпретировать результаты полученных экспертных оценок?

Методические рекомендации

Эксперты должны быть представителями самых разных областей данной отрасли промышленности, включая непосредственно домохозяек, инженерно-технических работников автоматизированного отдела и отдела робототехники, продавцов консультантов, инженеров по техобслуживанию и конструкторов роботов, представителей передовых фирм на рынке бытовой техники.

Экспертам объясняется стоящая перед компанией задача, и каждого эксперта спрашивают, когда, по его мнению, можно будет заменить обычную бытовую технику на роботизированную и автоматизированную.

Интерпретация результатов работы экспертов оценивается следующим образом:

Шаг 1. Анализ, скорее всего, покажет, что первые ответы дадут, вероятно, очень большой разброс данных, например, от 2020 до 2050 года.

Шаг 2. Эти ответы обрабатываются и возвращаются экспертами. При этом каждого эксперта просят пересмотреть свою оценку в свете ответов других экспертов.

Шаг 3. После повторения этой процедуры несколько раз мнения могут сблизиться, так что около 80% ответов даст срок от 2020 до 2025 года, что будет достаточным для целей планирования производства и реализации автоматизированных роботов.

Задание №3

Поиск путей решения проблем

Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

Вопрос: Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить? Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

Типовые тесты

1. Для выполнения всех управленческих функций в менеджменте является обязательным:
А) построение организационной структуры;

- Б) принятие эффективного управленческого решения;
- В) обновление логистической сети.

2. Главной определяющей чертой современного руководителя является:

- А) умение прогнозировать динамику событий;
- Б) достигать запланированных финансовых показателей;
- В) подбирать необходимые кадры.

3. Дополнительными функциями менеджмента являются:

- А) мотивация и координация;
- Б) планирование и управление;
- В) принятие управленческих решений и коммуникации.

4. Лица, разрабатывающие решения, например, разработчики, конструкторы, менеджеры, относятся к категории ...

- А) экспертов;
- Б) специалистов;
- В) исполнителей.

5. Специалисты, обладающие более глубокими знаниями по отдельным вопросам, которые приглашаются в организацию на постоянной или временной основе – это:

- А) эксперты;
- Б) рецензенты;
- В) консультанты.

6. Некоторое несоответствие (разрыв) между целями, которые ставит перед собой или преследует лицо, принимающее решение, и фактическим (или прогнозируемым) положением дел в управляемой системе (объекте, или процессе) – это:

- А) ситуация;
- Б) гипотеза;
- С) проблема.

7. Согласно Дж.Дьюи проблема – это:

- А) ощущаемая трудность;
- Б) стимулирующая ситуация, для которой у организма нет готового ответа
- С) различие между тем, что вы хотите, и что вы имеете.

8. Ключевыми элементами определения проблемы являются:

- А) невозможность оценки текущих и плановых показателей;
- Б) восприятие (ощущение) трудности, разрыва, несоответствия субъектом принятия решения;
- В) прогнозирование финансовых трудностей.

9. Процесс поиска выхода из положения и результат этого процесса – являются описанием понятия ...

- А) анализ;
- Б) проблема;
- В) решение.

10. Какие элементы включает в себя понятие «проблемная ситуация»?

- А) собственно проблема, ожидания принимающих решение лиц, возможные пути решения проблемы;

- Б) методы оценки и анализа проблемы;
- В) решение проблемы и контроль его выполнения.

11. Экономико-математический метод, используемый для принятия конкретного управленческого решения – это метод:

- А) выбора альтернатив;
- Б) формирования поля альтернатив;
- В) принятия решений.

12. Принцип принятия решений, определяющий необходимость учета совокупности факторов, имеющих долгосрочный характер, и учет последствий реализации решений – это подход:

- А) инновационный;
- Б) перспективный;
- В) статистический;

13. «Коммуникация, возникающая внутри самого индивидуума. Индивидуум говорит сам с собой. Он является и посылающей, и принимающей стороной» - является характеристикой ... коммуникации.

- А) внутриличностной;
- Б) межличностной;
- В) общественной.

14. В каком аспекте может быть представлена информация?

- А) математическом;
- Б) теоретическом;
- В) аксеологическом.

15. Какой показатель служит мерой неопределенности информации?

- А) сложность;
- Б) энтропия;
- В) количество.

Темы творческих проектов

1. Системный подход при подготовке и принятии УР. Требования системного подхода.

2. Особенности рассмотрения цели как основы технологий ППРУР.

3. Состав технологий ППРУР.

4. Процессорные технологии подготовки, принятия и реализации УР.

5. Стандартная информационная модель ППРУР и ее основные файлы.

6. Организационная технология ППРУР.

7. Процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений (ППРУР) и его этапы.

8. Состав процедур разработки, согласования, утверждения и организации выполнения УР.

9. Социально-психологические и этические аспекты управленческих решений.

10. Неопределённость и учёт её влияния на управленческие решения.

11. Области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности.

12. Влияние внешней среды на ППРУР.

13. Риски и учёт их влияния на ППРУР.

14. Основные подходы к принятию управленческих решений.
15. Классификация методов подготовки управленческих решений.
16. Экспертные методы и их применение в ППРУР.
17. Особенности построения эвристических методов.
18. Суть и содержание метода сценариев. Типовой вид сценария при ППРУР.
19. Метод дерева решений и этапы его реализации.
20. Ответственность за управленческое решение. Виды ответственности руководителя.
21. Профессиональная ответственность. Юридическая и дисциплинарная ответственности руководителя за УР.
22. Этическая, социальная и экологическая ответственность руководителя за УР.
23. Контроль за реализацией управленческих решений.
24. Качество управленческих решений. Условия обеспечения качества УР.
25. Эффективность управленческих решений. Виды эффективности УР.
26. Оценка экономической эффективности УР косвенным методом.
27. Оценка экономической эффективности УР по конечным результатам.
28. Супероптимальные решения. Методы оптимизации решений.

Реализация программы с применением ДОТ:

Типовые проблемные задачи

Задание №1.

Генерация альтернатив выполнения работ

Организация оказывает услугу по организации различных праздников: свадьбы, дни рождения и др. Все работники привлекаются для выполнения заказа на временной основе, это позволяет снизить издержки, связанные с сезонными колебаниями спроса на данную услугу.

В летний сезон на рынке аналогичных услуг появляется много неофициальных конкурентных неформальных групп, создаваемых, как правило, студентами вузов. Их услуги дешевле (отсутствие налоговых выплат), они мобильны и активны. Круг клиентов организации уменьшается доход падает.

Возможности организации в части предложений интересных и оригинальных сценариев проведения праздников и торжеств достаточно широкие, но не безграничные. Например, разработка нового сценария с привлечением квалифицированного сценариста составляет значительную часть затрат, включаемых в смету услуги. В то же время база данных с приобретенными ранее сценариями позволяет во многих случаях использование уже готовых сценариев.

Перед руководством организацией стоит задача усиления конкурентных преимуществ в сезон летних каникул студентов, для чего было предложено найти альтернативные варианты оказания услуги в части проведения праздников и торжеств. При поиске альтернативных вариантов необходимо: составить схему процесса оказания услуги от момента поступления заказа до момента завершения услуги, используя морфологический анализ сгенерировать варианты способов оказания услуги.

Задание №2

Метод Дельфи в прогнозах организации

Компания, занимающаяся, в сфере автоматизации и робототехники хочет получить информацию о том, когда можно будет использовать автоматизированные устройства в сфере быта для оптимизации времени уходящие на повседневные дела такие как, закупка продуктов питания, уборка комнат, стирка одежды и т.д.

Для начала прогнозирования по этому методу компания должна войти в контакт с

рядом экспертов.

Ответьте на вопросы

1. Каких специалистов необходимо включить в состав экспертов?
2. Что необходимо сообщить экспертам для начала работы?
3. Как интерпретировать результаты полученных экспертных оценок?

Методические рекомендации

Эксперты должны быть представителями самых разных областей данной отрасли промышленности, включая непосредственно домохозяек, инженерно-технических работников автоматизированного отдела и отдела робототехники, продавцов консультантов, инженеров по техобслуживанию и конструкторов роботов, представителей передовых фирм на рынке бытовой техники.

Экспертам объясняется стоящая перед компанией задача, и каждого эксперта спрашивают, когда, по его мнению, можно будет заменить обычную бытовую технику на роботизированную и автоматизированную.

Интерпретация результатов работы экспертов оценивается следующим образом:

Шаг 1. Анализ, скорее всего, покажет, что первые ответы дадут, вероятно, очень большой разброс данных, например, от 2020 до 2050 года.

Шаг 2. Эти ответы обрабатываются и возвращаются экспертами. При этом каждого эксперта просят пересмотреть свою оценку в свете ответов других экспертов.

Шаг 3. После повторения этой процедуры несколько раз мнения могут сблизиться, так что около 80% ответов даст срок от 2020 до 2025 года, что будет достаточным для целей планирования производства и реализации автоматизированных роботов.

Задание №3

Поиск путей решения проблем

Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

Вопрос: Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить? Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

Типовые ситуационные задачи

Задание №1

Алгоритм принятия управленческого решения

В 2008 году банки столкнулись с серьезной, масштабной проблемой – финансовым кризисом, который довольно серьезно отразился на всей банковской системе. Существует множество причин, которые привели к масштабному кризису в банковской сфере. Одна из причин – ошибки в анализе финансовых процессов, прогнозировании результатов деятельности, иными словами, стратегические ошибки руководства банков. Например, отсутствие своевременной корректировки или перестройки процесса управления банком в связи с меняющимися экономическими условиями, отсутствие четкого и ясного алгоритма принятия решений не только в нормальных условиях, но и в условиях кризиса ведет к тому, что практически невозможно обеспечить резерв для повышения эффективности и оптимизации деятельности банка.

Задание. Предложите последовательность шагов, направленных на решение

описанной выше проблемы в виде поэтапных действий – от момента построения целевой модели до момента организации контроля реализации управленческого решения.

Задание №2.

Методы диагностики проблем

Туристская фирма «Тур-век» специализируется на международном туризме, который объединяет въездной и выездной. Является очень молодой, имеет несколько постоянных клиентов, для которых организует раз в год туры за рубеж.

Турфирма предоставила клиенту информацию о свойствах турпродукта, включая информацию о программе пребывания, маршруте путешествия и другую необходимую информацию о стране пребывания, что вполне устроило клиента. Но по возвращению клиент выразил свое недовольство по поводу качества обслуживания и несоответствие условий проживания.

На туристическом рынке данная турфирма является средней по уровню развития и доходов. За некоторое время работы, фирма обзавелась несколькими постоянными клиентами.

Вследствие этой проблемной ситуации из-за ошибки туроператора может быть причинен ущерб турфирме, оцениваемый в \$ 40 000. Турфирма может потерять порядка 8 клиентов, будет страдать репутация и имидж фирмы, что впоследствии помешает привлечению новых клиентов.

По подсчетам менеджеров фирмы, организация может потерять в ходе судебных разбирательств около \$ 120 000, включая возмещение денежных средств пострадавшему клиенту за тур, затраты на юридические консультации и ведение дела адвокатом в суде, средства на восстановление имиджа организации и активную рекламу на местном телевидении и радио.

Вопрос.

Насколько точно описана проблемная ситуация?

Сформулируйте цели (ожидаемые результаты) решения проблемной ситуации

Какие варианты решения проблемы Вы можете предложить?

Как избежать данной проблемы в будущем?

Задание № 3

Методы выявления (генерирования) альтернатив

Алексей Иванович - менеджер среднего звена. Он работает начальником сборочного участка небольшого предприятия. Сегодня первый день как он вернулся из отпуска. Первый звонок был от менеджера по сбыту, который сказал, что последняя партия деталей забракована и из-за этого нарушаются условия договора с постоянным и выгодным для фирмы заказчиком. Второй звонок был от секретаря-референта директора, которая сообщила, что через час состоится рабочее совещание у директора фирмы, посвященное этому вопросу. Третий звонок был от жены заместителя

Алексея Ивановича, исполнявшего обязанности начальника цеха во время его отпуска; звонившая предупредила Алексея Ивановича, что ее муж заболел и врач выписал ему больничный лист сроком на неделю. Алексей Иванович откинулся в кресле и задумался...

Представьте себя на месте Алексея Ивановича:

5. Определите возникшие проблемы. Проранжируйте (актуальность, масштабность, степень риска) и классифицируйте их (производственные, технические, информационные, экономические, кадровые).
6. Формализуйте каждую проблему - определите разницу между фактическим и желаемым состоянием объекта по его параметрам.
7. Определите “дерево целей” и на основе его “дерево решений”.

8. Проведите анализ принятых решений с различных точек зрения:
- по степени влияния на будущее организации;
 - по времени реализации;
 - по степени обязательности исполнения;
 - по широте охвата;
 - по содержанию;
 - по какому-либо другому критерию.
- Изобразите графически алгоритм принятия Вашего окончательного решения. Обоснуйте правильность принятия решения.

Типовые тесты

1. Для выполнения всех управленческих функций в менеджменте является обязательным:
А) построение организационной структуры;
Б) принятие эффективного управленческого решения;
В) обновление логистической сети.
2. Главной определяющей чертой современного руководителя является:
А) умение прогнозировать динамику событий;
Б) достигать запланированных финансовых показателей;
В) подбирать необходимые кадры.
3. Дополнительными функциями менеджмента являются:
А) мотивация и координация;
Б) планирование и управление;
В) принятие управленческих решений и коммуникации.
4. Лица, разрабатывающие решения, например разработчики, конструкторы, менеджеры, относятся к категории ...
А) экспертов;
Б) специалистов;
В) исполнителей.
5. Специалисты, обладающие более глубокими знаниями по отдельным вопросам, которые приглашаются в организацию на постоянной или временной основе – это:
А) эксперты;
Б) рецензенты;
В) консультанты.
6. Некоторое несоответствие (разрыв) между целями, которые ставит перед собой или преследует лицо, принимающее решение, и фактическим (или прогнозируемым) положением дел в управляемой системе (объекте, или процессе) – это:
А) ситуация;
Б) гипотеза;
С) проблема.
7. Согласно Дж.Дьюи проблема – это:
А) ощущаемая трудность;
Б) стимулирующая ситуация, для которой у организма нет готового ответа
С) различие между тем, что вы хотите, и что вы имеете.

8. Ключевыми элементами определения проблемы являются:
- А) невозможность оценки текущих и плановых показателей;
 - Б) восприятие (ощущение) трудности, разрыва, несоответствия субъектом принятия решения;
 - В) прогнозирование финансовых трудностей.
9. Процесс поиска выхода из положения и результат этого процесса – являются описанием понятия ...
- А) анализ;
 - Б) проблема;
 - В) решение.
10. Какие элементы включает в себя понятие «проблемная ситуация»?
- А) собственно проблема, ожидания принимающих решение лиц, возможные пути решения проблемы;
 - Б) методы оценки и анализа проблемы;
 - В) решение проблемы и контроль его выполнения.
11. Экономико-математический метод, используемый для принятия конкретного управленческого решения – это метод:
- А) выбора альтернатив;
 - Б) формирования поля альтернатив;
 - В) принятия решений.
12. Принцип принятия решений, определяющий необходимость учета совокупности факторов, имеющих долгосрочный характер, и учет последствий реализации решений – это подход:
- А) инновационный;
 - Б) перспективный;
 - В) статистический;
13. «Коммуникация, возникающая внутри самого индивидуума. Индивидуум говорит сам с собой. Он является и посылающей, и принимающей стороной» - является характеристикой ... коммуникации.
- А) внутриличностной;
 - Б) межличностной;
 - В) общественной.
14. В каком аспекте может быть представлена информация?
- А) математическом;
 - Б) теоретическом;
 - В) аксеологическом.
15. Какой показатель служит мерой неопределенности информации?
- А) сложность;
 - Б) энтропия;
 - В) количество.

7.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1 - задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, ситуационные задания, дискуссия и мини-конференция в форме вебинара);

2 - задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, задания для самостоятельной работы, тесты).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до зачета (экзамена). Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

1. Требование к теоретическому устному ответу

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

Критерии оценивания: последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

2. Творческие задания

Эссе – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

Критерии оценивания - оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате

рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка «*хорошо*» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение). Но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если не выполнены никакие требования.

3. Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «*выполнено*» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «*не выполнено*» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

4. Интерактивные задания

Механизм проведения диспут-игры (ролевой (деловой) игры).

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся

команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

Критерии оценивания – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

5. Комплексное проблемно-аналитическое задание

Задание носит проблемно-аналитический характер и выполняется в три этапа. На первом из них необходимо ознакомиться со специальной литературой.

Целесообразно также повторить учебные материалы лекций и семинарских занятий по темам, в рамках которых предлагается выполнение данного задания.

На втором этапе выполнения работы необходимо сформулировать проблему и изложить авторскую версию ее решения, на основе полученной на первом этапе информации.

Третий этап работы заключается в формулировке собственной точки зрения по проблеме. Результат третьего этапа оформляется в виде аналитической записки (объем: 2-2,5 стр.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

Критерий оценивания - оценка учитывает: понимание проблемы, уровень раскрытия поставленной проблемы в плоскости теории изучаемой дисциплины, умение формулировать и аргументировано представлять собственную точку зрения, выполнение всех этапов работы.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся демонстрирует

непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «выполнено» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «не выполнено» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

6. Исследовательский проект

Исследовательский проект – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата (объем: 12-15 страниц; 14 шрифт, 1,5 интервал).

Критерии оценивания - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

7. Информационный проект (презентация):

Информационный проект – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм, презентация и т.д.

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

Критерии оценивания - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

8. Дискуссионные процедуры

Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

– лучше поняли усваемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;

– смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

– смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

Критерии оценивания – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы,

нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

9. Тестирование

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

Критерии оценивания – правильный ответ на вопрос.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий.

Оценка «*хорошо*» ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий.

10. Требование к письменному опросу (контрольной работе)

Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

Критерии оценивания: последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

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

8.1. Основная учебная литература

1 Кнышов А.В. Методы принятия управленческих решений : практикум / Кнышов А.В.. — Москва : Российская таможенная академия, 2018. — 92 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/93196.html>

2 Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Т. Л. Самков. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. — 123 с. — ISBN 978-5-7782-3812-1. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/98794.html>

8.2. Дополнительная учебная литература:

1. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Глебова О.В.. — Саратов : Вузовское образование, 2017. — 274 с. — ISBN 978-5-906172-20-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/62071.html>

2. Сайманова О.Г. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Сайманова О.Г., Серпухова Е.П. — Самара : Самарский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2019. — 111 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111626.html>

8.3. Периодические издания

1. Экономика и менеджмент систем управления <http://www.iprbookshop.ru/34060.html>
2. Экономика и современный менеджмент: теория и практика <http://www.iprbookshop.ru/48512.html>
3. Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент <http://www.iprbookshop.ru/59554.html>
4. Информационные технологии моделирования и управления <http://www.iprbookshop.ru/43350.html>
5. Вестник Московской государственной академии делового администрирования <http://www.iprbookshop.ru/10314.html>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
<http://www.edu.ru/>
2. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» <http://school-collection.edu.ru/>
3. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»– <http://www.consultant.ru/>
4. Курс лекций Методы принятия управленческих решений http://usfeu.ru/Uploads/MetodObespech/KursLekzii/3803021/Lek_MPUR.pdf
5. Методы принятия управленческих решений https://studwood.ru/1048708/menedzhment/metody_prinyatiya_upravlencheskih_resheniy

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

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайнрежиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

1. работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
2. внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;

3. выполнение самостоятельных практических работ;
4. подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. Терминальный сервер, предоставляющий к нему доступ клиентам на базе Windows Server 2016
2. Семейство ОС Microsoft Windows
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (Информационный комплекс)
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (ЭПС «Система ГАРАНТ»)
6. Антивирусная система NOD 32
7. Adobe Reader. Лицензия проприетарная свободно-распространяемая.
8. Электронная система дистанционного обучения АНОВО «Московский международный университет». <https://elearn.interun.ru/login/index.php>

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

1. компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;
2. наушники;
3. вебкамеры;
4. колонки;
5. микрофоны.

13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины

Для освоения дисциплины используются: традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия в интерактивные формы занятий - решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций, самостоятельная работа студентов с учебными материалами, представленными в электронной системе обучения.

На учебных занятиях используются технические средства обучения: компьютер подключенный к сети Интернет и программой браузером для выхода в интернет, монитор, колонки, микрофон, веб камера, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, пакет программ для проведения вебинаров в он-лайн режиме. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием электронной системы дистанционного обучения, установленной на оборудовании университета.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайнрежиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием презентаций и трансляцией выступления лектора;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями с использованием электронных систем коммуникаций (форумы, чаты);
- консультации (форумы);
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;

- *круглый стол;*
- *мини-конференция*
- *дискуссия*
- *беседа.*

13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав, разрабатываются адаптированные для инвалидов программы подготовки с учетом различных нозологий, виды и формы сопровождения обучения, используются специальные технические и программные средства обучения, дистанционные образовательные технологии, обеспечивается безбарьерная среда и прочее.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентами-инвалидами и студентами с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

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

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.