

*Кафедра экономики и управления*

Рабочая программа дисциплины

**Методы принятия управленческих решений**

<i>Направление подготовки</i>	Государственное и муниципальное управление
<i>Код</i>	38.03.04
<i>Направленность (профиль)</i>	Региональное и муниципальное управление
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

Москва  
2017 г.

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

Компетенция	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<p>ПК-1 умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– виды контроля и способы организации контроля выполнения управленческого решения</li> <li>– классификацию, модели и алгоритм принятия управленческого решения</li> <li>– понятие «декомпозиция» и способ расчленения проблемы на составляющие компоненты</li> <li>– понятие «ответственность» в системе принятия и реализация управленческих решений</li> <li>– понятие «проблема» и ее влияние проблем на процесс принятия управленческого решения</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выбирать методы контроля и осуществлять контроль за реализацией управленческого решения</li> <li>– выполнять оценку экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений на основе традиционных подходов и на основе концепции ценностно ориентированного управления (концепции VBM)</li> <li>– демонстрировать процесс построения модели управленческого решения</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами контроля исполнения управленческих решений</li> <li>– методами моделирования процессов управления с учетом проблем в ситуации и проведении сравнительного и факторного анализа проблемной ситуации в малых коллективах</li> <li>– методами МШ, МА при поиске альтернативных вариантов решений и организацией процессов их поиска</li> </ul>
<p>ПК-13 способностью использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– понятие «Эффективность управленческого решения», структура оценки эффективности и способ оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческого решения</li> <li>– понятие и сущность прогнозирования изменения ситуации в зависимости от существующих проблем на основе ситуационного анализа</li> <li>– понятия «среда принятия управленческих решений», «определенная ситуация», «риск» и «неопределенная ситуация»</li> <li>– прогнозировать изменение ситуации в зависимости от существующих проблем на основе ситуационного анализа</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– моделировать проблемную ситуацию, формулировать проблему в анализируемой ситуации и проводить ее декомпозицию</li> <li>– на основе оценки условий принятия управленческого решения выбирать и применять методы поиска альтернатив для условий; определенности, риска и неопределенности.</li> <li>– обосновывать ответственность ЛППР за принятое и реализуемое управленческое решение</li> </ul>

современных инновационных технологий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– организовывать процесс поиска альтернатив в малых коллективах и осуществление поиска альтернатив эвристическими методами: МШ, Дельфи, МА, и др.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами оценки ситуации, в которой необходимо применять управленческое решение и экспертными методами выбора альтернатив по результатам анализа ситуации</li> <li>– методами оценки экономической эффективности управленческого решения</li> </ul>
ПК-17 владением методами самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов и эффективного взаимодействия с другими исполнителями	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содержание концепции VBM и содержание процедуры оценки управленческого решения на основе этой</li> <li>– содержание ситуационного анализа и способы прогнозирования изменений в ситуациях</li> <li>– способы выбора альтернатив в условиях определенности, риска неопределенности, сущность и содержание экспертных методов</li> <li>– способы моделирования ситуации и способы сравнительного и факторного анализа</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– относить управленческое решение к определенной группе, классу на основе классификацию управленческих решений</li> <li>– планировать процесс и организовывать работы по реализации управленческих решений</li> <li>– проводить сравнительный и факторный анализ</li> <li>– проводить экспертную оценку разработанных и принятых управленческих решений</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами планирования реализации, организации и контроля выполнения управленческих решений</li> <li>– методами реализации управленческих решений</li> <li>– методом моделирования управленческих решений в зависимости от деятельности фирмы с учетом свойств управленческого решения в конкретной ситуации</li> </ul>

## 2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к вариативной части учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как: «Теория управления», «Стратегическое развитие территорий», «Контроль и ревизия».

Изучение дисциплины позволит обучающимся реализовывать профессиональные компетенции в профессиональной деятельности.

В частности, выпускник, освоивший программу бакалавриата, в соответствии с организационно-управленческой, проектной, вспомогательно-технологической (исполнительской) видами деятельности, должен быть готов решать следующие профессиональные задачи:

### **организационно-управленческая деятельность:**

-организация исполнения полномочий органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, лиц, замещающих государственные и муниципальные должности, осуществление прав и обязанностей государственных и муниципальных предприятий и учреждений, научных и образовательных организаций, политических партий,

общественно-политических, некоммерческих и коммерческих организаций;

-разработка и реализация управленческих решений, в том числе нормативных актов, направленных на исполнение полномочий государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления, лиц, замещающих государственные и муниципальные должности, осуществление прав и обязанностей государственных и муниципальных предприятий и учреждений, научных и образовательных организаций, политических партий, общественно-политических, некоммерческих и коммерческих организаций;

-участие в разработке социально ориентированных мер регулирующего воздействия на общественные отношения и процессы социально-экономического развития;

-участие в процессах бюджетного планирования и оценки эффективности бюджетных расходов;

-участие в обеспечении рационального использования и контроля ресурсов органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, научных и образовательных организаций, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;

-планирование деятельности организаций и подразделений, формирование организационной и управленческой структуры в органах государственной власти Российской Федерации, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, некоммерческих и коммерческих организациях;

-организационное обеспечение деятельности лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы;

-организационно-административное обеспечение деятельности государственных и муниципальных предприятий и учреждений, научных и образовательных организаций, политических партий, общественно-политических, некоммерческих и коммерческих организаций;

-организация контроля качества управленческих решений и осуществление административных процессов;

-организация взаимодействия с внешними организациями и гражданами;

-содействие развитию механизмов общественного участия в принятии и реализации управленческих решений;

-обеспечение исполнения основных функций, административных регламентов органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, научных и образовательных организаций, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;

#### ***проектная деятельность:***

-участие в разработке и реализации проектов в области государственного и муниципального управления;

-участие в проектировании организационных систем;

-проведение расчетов с целью выявления оптимальных решений при подготовке и реализации проектов;

-оценка результатов проектной деятельности;

#### ***вспомогательно-технологическая (исполнительская):***

-ведение делопроизводства и документооборота в органах государственной власти Российской Федерации, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, некоммерческих и коммерческих организациях;

-осуществление действий (административных процедур), обеспечивающих предоставление государственных и муниципальных услуг в соответствии с законодательством Российской Федерации;

-технологическое обеспечение служебной деятельности специалистов (по категориям и группам должностей государственной гражданской и муниципальной службы);

-обеспечение исполнения основных функций, административных регламентов органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, научных и образовательных организаций, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций.

### 3. Объем дисциплины

<i>Виды учебной работы</i>		<i>Формы обучения</i>	
		<i>Заочная</i>	
<b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы		4/144	
<b>Контактная работа</b>			
	Занятия лекционного типа	2	
	Занятия семинарского типа	4	
	Промежуточная аттестация: Зачет/ зачет с оценкой / экзамен /	9	
<b>Самостоятельная работа (СРС)</b>		129	

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

#### 4.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

##### 4.1.1. Заочная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		<i>Лекции</i>	<i>Иные учебные занятия</i>	<i>Практические занятия</i>	<i>Семинары</i>	<i>Лабораторные работы</i>	<i>Иные</i>	
1.	Основы методологии принятия	1						18

	управленческих решений							
2.	Методы диагностики проблем	1						23
3.	Методы выявления (генерирования) альтернатив			1				21
4.	Методы оценки и выбора альтернатив			1				18
5.	Методы реализации управленческих решений			1				27
6.	Методы оценки эффективности управленческих решений			1				22
	Промежуточная аттестация	9						
	Итого	144						

#### 4.2. Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

##### 4.2.1. 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

##### 4.2.2. Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1.	Методы выявления (генерирования) альтернатив	Метод мозгового штурма. Метод Дельфи. Эвристические методы. Методы морфологического анализа. Метод синектики. Методы коллективных ассоциаций. Методы, использующие карточки
2	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
3	Методы реализации управленческих решений	Методы планирования реализации управленческих решений. Методы организации выполнения решений. Методы контроля выполнения решений
4	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 (концепцииVBM). Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений

#### 4.2.3. 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 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.	Методы реализации управленческих решений	Методы планирования реализации управленческих решений. Методы организации выполнения решений. Методы контроля выполнения решений
6.	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
--	--	--

**5. 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.

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

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1.	Основы методологии принятия управленческих решений	ПК-1	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование
2.	Методы диагностики проблем	ПК-1	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование
3.	Методы выявления (генерирования) альтернатив	ПК-1	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование
4.	Методы оценки и выбора альтернатив	ПК-17	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование
5.	Методы реализации управленческих решений	ПК-15	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование
6.	Методы оценки эффективности управленческих решений	ПК-1, ПК-17	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование

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



## **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.

### 5.3 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 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 «*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.

## **2. 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

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

### *6.1 Основная учебная литература*

1. Олейник, П. П. Прогрессивные организационные решения подготовительного периода : учебное пособие / П. П. Олейник, С. П. Олейник. — 2-е изд. — Саратов : Вузовское образование, 2019. — 84 с. — ISBN 978-5-4487-0423-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/79665.html>

2. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений : учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Антикризисное управление» и другим экономическим специальностям, специальности «Менеджмент организации» / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. — 2-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 383 с. — ISBN 978-5-238-01091-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/81839.html>

### *6.2 Дополнительная учебная литература:*

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

2. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики : учебное пособие / О. Н. Лучко, В. А. Маренко, Р. Р. Гирфанов, С. В. Мальцев. — Омск : Омский государственный институт сервиса, Омский государственный технический университет, 2012. — 110 с. — ISBN 978-5-93252-252-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/12704.html>

### *6.3 Периодические издания*

1. РОССИЙСКИЙ ЖУРНАЛ МЕНЕДЖМЕНТА, Год основания 2003, ISSN печатной версии 1729-742, ISSN онлайн-версии 2618-6977, WWW-адрес <http://www.rjm.ru>

2. Журнал ЭКОНОМИКА И МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ Год основания 1965, Печатная версия журнала ISSN печатной версии 0424-7388, WWW-адрес

<http://ecsocman.hse.ru/text/19385063>

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

1. Федеральный портал «Российское образование» <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. Методы принятия управленческих решений [https://studwood.ru/1048708/menedzhment/metody\\_prinyatiya\\_upravlencheskih\\_resheniy](https://studwood.ru/1048708/menedzhment/metody_prinyatiya_upravlencheskih_resheniy)

## **8. 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.

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 онлайн-режиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

- работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
- внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
- выполнение самостоятельных практических работ;
- 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 начинаться 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.

#### ***9. 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>

#### ***10. 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.

#### ***11. 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.



### **11.1. 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.

### **11.2. 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.

### **11.3. 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 студентов-инвалидов и студентов 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.