

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

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>	Управление крупными городами
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

Москва
2025

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

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные	Системное и критическое мышление	УК-1
Универсальные	Экономическая культура, в том числе финансовая грамотность	УК-10
Профессиональные	-	ПК-1
Профессиональные	-	ПК-12

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.3 Находит, критически анализирует, сопоставляет, систематизирует и обобщает обнаруженную информацию, определяет парадигму, в рамках которой будет решаться поставленная задача. УК-1.5 Предлагает решение(я) задачи, оценивает достоинства и недостатки (теоретические задачи), преимущества и риски (практические задачи).
УК-10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1 Ориентируется в экономических и финансовых новостях УК-10.2 Способен провести финансовый анализ, имеет представление о финансовых продуктах
ПК-1	Способен использовать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели и находить пути их достижения с использованием современных информационно-коммуникационных технологий	ПК-1.2 Обобщает и анализирует результаты анализа с применением информационных технологий ПК-1.4 Ставит цели и находит пути решения на основе проведенного анализа ПК-1.5 Разрабатывает решения и пути достижения целей с использованием современных информационно-коммуникационных технологий
ПК-12	Способен определять	ПК-12.2 Разрабатывает социально-экономические программы развития территории с учетом

	приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать социально-экономические программы развития, оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ	динамичных изменений внешней среды ПК-12.4 Оценивает экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ
--	---	---

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	УК-1		
	– источники информации для решения поставленных управленческих задач; – современный инструментарий поиска и анализа информации для принятия управленческих решений	– осуществлять поиск источников информации на основе поставленных целей для решения управленческих задач; – анализировать информацию для принятия управленческих решений; – применять системный подход для решения поставленных задач, разработки и принятия взвешенных управленческих решений	– навыками поиска, критического анализа и синтеза информации для принятия взвешенных управленческих решений; – навыками оценки рисков при принятии управленческих решений
Код компетенции	УК-10		

	– особенности финансовых продуктов, необходимых для разработки управленческих решений; – источники получения экономических и финансовых новостей для разработки взвешенных управленческих решений	– разрабатывать обоснованные управленческие решения в различных областях и сферах деятельности; – ориентироваться в экономических и финансовых новостях при разработке и принятии управленческих решений; – проводить финансовый анализ для снижения рисков при принятии взвешенных управленческих решений	– навыками разработки обоснованных управленческих решений; – навыками проведения финансового анализа для принятия взвешенных управленческих решений
Код компетенции	ПК-1		
	– источники информации для анализа информации для принятия взвешенных решений в сфере государственного и муниципального управления; – современные информационно-коммуникационных технологии, применяемые при разработке управленческих решений	– ставить цели и находить пути решения на основе проведенного анализа информации при разработке управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления; – анализировать результаты анализа управленческих решений с применением информационных технологий	– навыками принятия управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления с использованием современных информационно-коммуникационных технологий; – навыками разработки и принятия управленческих решений на основе проведенного анализа
Код компетенции	ПК-12		
	– социально-экономические программы развития территории с учетом динамичных изменений внешней среды; – экономические, социальные, политические условия и последствия	– принимать взвешенные управленческие решения при разработке социально-экономических программ развития территории; – оценивать экономические,	– навыками определения приоритетов профессиональной деятельности при принятии взвешенных управленческих решений; – навыками

	реализации государственных (муниципальных) программ	социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ при разработке управленческих решений	принятия взвешенных управленческих решений при разработке социально-экономических программ развития территории
--	---	--	--

4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана ОПОП.

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

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

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

5. Объем дисциплины

<i>Виды учебной работы</i>	<i>Формы обучения</i>
	<i>Очная</i>
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы	4/144
Контактная работа:	
Занятия лекционного типа	16
Занятия семинарского типа	16
Промежуточная аттестация: зачет с оценкой	0,15
Самостоятельная работа (СРС)	111,85

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)						
		Контактная работа						Самост оательн ая работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебны	Практ ически	Семин ары	Лабор аторн	Иные	

			е заняти я	е заняти я		ые работ ы		
1.	Основы методологии принятия управленческих решений	1		1				11
2.	Методы диагностики проблем	1		1				11,85
3.	Методы выявления (генерирования) альтернатив	2		2				12
4.	Методы оценки и выбора альтернатив	2		2				13
5.	Формальные, неформальные, смешанные методы принятия решений	2		2				13
6.	Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений	2		2				12
7.	Принятие решений в условиях неопределенности и риска	2		2				13
8.	Методы реализации управленческих решений	2		2				13
9.	Методы оценки эффективности управленческих решений	2		2				13
	Промежуточная аттестация	0,15						
	Итого	16		16				111,85

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 (концепцииVBM). 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 (концепцииVBM). 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	Метод мозгового штурма. Метод Дельфи. Эвристические методы. Методы морфологического

	решений	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 эффективности управленческих решений	Методы, параметры и условия оценки экономической эффективности принятия и 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 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	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	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование
2.	Методы диагностики проблем	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование
3.	Методы выявления (генерирования) альтернатив	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование
4.	Методы оценки и выбора альтернатив	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование
5.	Формальные, неформальные, смешанные методы принятия решений	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование
6.	Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование

7	Принятие решений в условиях неопределенности и риска	Опрос, Творческий проект
8	Методы реализации управленческих решений	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи
9	Методы оценки эффективности управленческих решений	Опрос, Проблемные задачи, ситуационные задачи

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

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 алгоритм 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 организывает 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.

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.

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.

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 усвояемый 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>

3. Генералова, С. В. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие / С. В. Генералова. — 2-е изд. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 87 с. — ISBN 978-5-4497-2523-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/134689.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>

3. Ершова, Н. А. Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. А. Ершова, О. Б. Зильберштейн. — Москва : Российский государственный университет правосудия, 2019. — 104 с. — ISBN 978-5-93916-809-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94200.html>

8.3. Периодические издания

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

2. Журнал ЭКОНОМИКА И МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ ISSN печатной версии 0424-7388, <http://ecsocman.hse.ru/text/19385063>

9. 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. 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.

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. Microsoft Windows Server;
2. Семейство ОС Microsoft Windows;
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);
6. Антивирусная система NOD 32;
7. Adobe Acrobat Reader.

8. Автоматизированная система управления учебным заведением собственной разработки вуза.

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

12.1. Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой магистратуры, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Антивирус NOD32.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Антивирус NOD32.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

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.

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.

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

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Методы принятия управленческих решений

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

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

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Универсальные	Системное и критическое мышление	УК-1
Универсальные	Экономическая культура, в том числе финансовая грамотность	УК-10
Профессиональные	-	ПК-1
Профессиональные	-	ПК-12

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.3 Находит, критически анализирует, сопоставляет, систематизирует и обобщает обнаруженную информацию, определяет парадигму, в рамках которой будет решаться поставленная задача. УК-1.5 Предлагает решение(я) задачи, оценивает достоинства и недостатки (теоретические задачи), преимущества и риски (практические задачи).
УК-10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-10.1 Ориентируется в экономических и финансовых новостях УК-10.2 Способен провести финансовый анализ, имеет представление о финансовых продуктах
ПК-1	Способен использовать, обобщать и анализировать информацию, ставить цели и находить пути их достижения с использованием современных информационно-коммуникационных технологий	ПК-1.2 Обобщает и анализирует результаты анализа с применением информационных технологий ПК-1.4 Ставит цели и находит пути решения на основе проведенного анализа ПК-1.5 Разрабатывает решения и пути достижения целей с использованием современных информационно-коммуникационных технологий

ПК-12	Способен определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать социально-экономические программы развития, оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ	ПК-12.2 Разрабатывает социально-экономические программы развития территории с учетом динамичных изменений внешней среды ПК-12.4 Оценивает экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ
-------	---	--

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	УК-1		
	– источники информации для решения поставленных управленческих задач; – современный инструментарий поиска и анализа информации для принятия управленческих решений	– осуществлять поиск источников информации на основе поставленных целей для решения управленческих задач; – анализировать информацию для принятия управленческих решений; – применять системный подход для решения поставленных задач, разработки и принятия взвешенных управленческих решений	– навыками поиска, критического анализа и синтеза информации для принятия взвешенных управленческих решений; – навыками оценки рисков при принятии управленческих решений

Код компетенции	УК-10		
	– особенности финансовых продуктов, необходимых для разработки управленческих решений; – источники получения экономических и финансовых новостей для разработки взвешенных управленческих решений	– разрабатывать обоснованные управленческие решения в различных областях и сферах деятельности; – ориентироваться в экономических и финансовых новостях при разработке и принятии управленческих решений; – проводить финансовый анализ для снижения рисков при принятии взвешенных управленческих решений	– навыками разработки обоснованных управленческих решений; – навыками проведения финансового анализа для принятия взвешенных управленческих решений
Код компетенции	ПК-1		
	– источники информации для анализа информации для принятия взвешенных решений в сфере государственного и муниципального управления; – современные информационно-коммуникационных технологии, применяемые при разработке управленческих решений	– ставить цели и находить пути решения на основе проведенного анализа информации при разработке управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления; – анализировать результаты анализа управленческих решений с применением информационных технологий	– навыками принятия управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления с использованием современных информационно-коммуникационных технологий; – навыками разработки и принятия управленческих решений на основе проведенного анализа
Код компетенции	ПК-12		
	– социально-экономические программы развития территории с учетом динамичных изменений внешней среды; – экономические, социальные,	– принимать взвешенные управленческие решения при разработке социально-экономических программ развития территории;	– навыками определения приоритетов профессиональной деятельности при принятии взвешенных управленческих

	политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ	– оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ при разработке управленческих решений	решений; – навыками принятия взвешенных управленческих решений при разработке социально-экономических программ развития территории
--	--	---	---

3.2. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО	Знает:	- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО	Знает:	- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.

	Владеет:	- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; - При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; - При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Компетенция не достигнута		
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

4. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки достижения компетенции,

соотнесенной с результатами обучения по дисциплине

Типовые контрольные задания для проверки знаний студентов

Типовые вопросы

51. Сущность и содержание управленческого решения.
52. Виды и характеристики систем, в которых разрабатываются решения.
53. Классификация управленческих решений.
54. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
55. Основные формы разработки УР.
56. Основные формы реализации УР.
57. Системный подход при подготовке и принятии УР. Требования системного подхода.
58. Особенности рассмотрения цели как основы технологий ППРУР.
59. Состав технологий ППРУР.
60. Использование целевых технологий подготовки, принятия и реализации УР.
61. Процессорные технологии подготовки, принятия и реализации УР.
62. Стандартная информационная модель ППРУР и ее основные файлы.
63. Организационная технология ППРУР.
64. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки УР.
65. Процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений (ППРУР) и его этапы.
66. Состав процедур разработки, согласования, утверждения и организации выполнения УР.
67. Влияние личностных характеристик и темперамента на ППРУР.
68. Социально-психологические и этические аспекты управленческих решений.
69. Неопределённость и учёт её влияния на управленческие решения.
70. Области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности.
71. Влияние внешней среды на ППРУР.
72. Организационные методы уменьшения неопределенности.
73. Риски и учёт их влияния на ППРУР.
74. Управление риском при ППРУР.
75. Основные подходы к принятию управленческих решений.
76. Классификация методов подготовки управленческих решений.
77. Методы прогнозирования управленческих решений.
78. Методы анализа управленческих решений.
79. Методики экономического обоснования управленческих решений.
80. Экономико-математические модели и методы.
81. Состав активизирующих методов ППРУР.
82. Экспертные методы и их применение в ППРУР.
83. Особенности построения эвристических методов.
84. Суть и содержание метода сценариев. Типовой вид сценария при ППРУР.
85. Метод дерева решений и этапы его реализации.
86. Суть и содержание метода мозговой атаки.
87. Условия применения теоретико-игрового метода.
88. Ответственность за управленческое решение. Виды ответственности руководителя.
89. Профессиональная ответственность. Юридическая и дисциплинарная ответственности руководителя за УР.

90. Этическая, социальная и экологическая ответственность руководителя за УР.
91. Контроль за реализацией управленческих решений.
92. Качество управленческих решений. Условия обеспечения качества УР.
93. Эффективность управленческих решений. Виды эффективности УР.
94. Оценка экономической эффективности УР косвенным методом.
95. Оценка экономической эффективности УР по конечным результатам.
96. Супероптимальные решения. Методы оптимизации решений.
97. Рациональное решение проблем. Этапы рационального решения.
98. Формулирование проблем. Факторы, влияющие на ППРУР.
99. Выбор и оценка альтернатив.
100. 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:

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 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 использовать уже готовые сценарии.

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. При разработке, выборе или реализации УР метод сценариев выполняется следующим образом?

- А). Руководитель подразделения составляет подробное описание задания; специалисту, обладающему еще и литературными способностями, дается задание составить сценарий возможного прохождения решения и предполагаемых результатов; одному из опытных работников поручается разработать варианты решения проблемы; созывается совещание по обсуждению сценария; составление окончательного сценария; текст сценария рассылается всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в РУР
- Б). Руководитель подразделения составляет подробное описание задания; одному из опытных работников поручается разработать варианты решения проблемы; специалисту, обладающему еще и литературными способностями, дается задание составить сценарий возможного прохождения решения и предполагаемых результатов; текст сценария рассылается всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в РУР; созывается совещание по обсуждению сценария; составление окончательного сценария

2. Применение метода сценариев эффективно при разработке управленческих решений для?

- А). большой группы людей (несколько сотен человек)
- Б). оптимистов
- В). людей, имеющих разный менталитет
- Г). людей враждебно настроенных к руководителю или компании
- Д). малой группы людей
- Е). людей, имеющих одинаковые жизненные ценности
- Ж). «гуманитариев»
- З). «технарей»

3. Уникальной особенностью этой модели является то, что процесс принятия решений не выглядит как последовательность шагов, которые начинаются с проблемы, а заканчиваются решением?

- А). модель Карнеги
- Б). модель инкрементального процесса принятия решений
- В). модель мусорного ящика
- Г). подход на основе теории управления

4. Эта модель в большей степени акцентирует внимание не на политических и социальных факторах, а на структурной последовательности действий, предпринятых на протяжении всего процесса – с момента обнаружения проблемы до момента ее решения?

- А). модель Карнеги
- Б). модель инкрементального процесса принятия решений
- В). модель мусорного ящика
- Г). подход на основе теории управления

5. Эта модель указывает на то, что достижение соглашения посредством создания коалиции менеджеров является основной частью процесса принятия решения в организации?

- А). модель Карнеги

- Б). модель инкрементального процесса принятия решений
- В). модель мусорного ящика
- Г). подход на основе теории управления

6. Это отличный инструмент для принятия решений в организации тогда, когда проблемы поддаются анализу и переменные могут быть идентифицированы и измерены?

- А). модель Карнеги
- Б). модель инкрементального процесса принятия решений
- В). модель мусорного ящика
- Г). подход на основе теории управления.

7. Из перечисленного: 1) метод индукции; 2) метод сценариев; 3) метод дедукции; 4) метод дерева решений; 5) метод дерева целей; 6) метод синтеза – к методам подготовки управленческих решений относятся?

- А). 1;3
- Б). 2;4
- В). 4;5
- Г). 1;6

8. Основу этих методов подготовки управленческих решений составляют теория вероятностей, теория марковских процессов и теория массового обслуживания?

- А). аналитические методы
- Б). статистические методы
- В). метод математического программирования
- Г). метод сценариев
- Д). метод дерева решений
- Е). эвристические методы
- Ж). метод экспертных оценок
- З). метод мозгового штурма

9. Эти методы основаны на использовании информации о прошлом удачном опыте ряда организаций в какой – либо сфере деятельности для разработки или реализации управленческих решений другими компаниями?

- А). аналитические методы
- Б). статистические методы
- В). метод математического программирования
- Г). метод сценариев;
- Д). метод дерева решений
- Е). эвристические методы
- Ж). метод экспертных оценок
- З). метод мозгового штурма

10. Эти методы позволяют рассчитывать лучший вариант решения по критериям оптимальности (например, минимум времени, максимум качества и др.) программы действий управленческих решений?

- А). аналитические методы
- Б). статистические методы
- В). метод математического программирования
- Г). метод сценариев
- Д). метод дерева решений
- Е). эвристические методы
- Ж). метод экспертных оценок

З). метод мозгового штурма

11. Эти методы подготовки управленческих решений основываются на интуиции, опыте и воображении ЛПР?

- А). аналитические методы
- Б). статистические методы
- В). метод математического программирования
- Г). метод сценариев
- Д). метод дерева решений
- Е). эвристические методы
- Ж). метод экспертных оценок
- З). метод мозгового штурма

12. Наиболее эффективно применение этого метода при анализе сложных процессов, имеющих в основном качественные характеристики, при прогнозировании тенденций развития торговой системы, при оценке альтернативных вариантов решения?

- А). аналитические методы
- Б). статистические методы
- В). метод математического программирования
- Г). метод сценариев
- Д). метод дерева решений
- Е). эвристические методы
- Ж). метод экспертных оценок
- З). метод мозгового штурма

13. Этот метод применяется в случаях, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки для ее решения?

- А). аналитические методы
- Б). статистические методы
- В). метод математического программирования
- Г). метод сценариев
- Д). метод дерева решений
- Е). эвристические методы
- Ж). метод экспертных оценок
- З). метод мозгового штурма

14. Этот метод дает обзор всего множества решений и обеспечивает проверку его полноты. Без критериев эффект данного метода существенно уменьшается?

- А). аналитические методы
- Б). статистические методы
- В). метод математического программирования
- Г). метод сценариев
- Д). метод дерева решений
- Е). эвристические методы
- Ж). метод экспертных оценок
- З). метод мозгового штурма

15. Что представляет собой дерево решений?

- А). сетевой график
- Б). декомпозиция (разукрупнение) главной цели организации
- В). графическая схема того, к какому выбору в будущем приведет нас принятое сегодня решение

- Г). графическое изображение количественных и качественных последствий серий решений (ветвей дерева)
- Д). Морфологическая матрица.

16. Что означает в методе 6-5-3 цифра «3»?

- А). число экспертов
- Б). число идей, которые записывает на отдельном листе бумаги каждый эксперт;
- В). число экспертов за минусом одного
- Г). число часов, в течение которых происходит обсуждение проблемы
- Д). число организаторов экспертного опроса

17. Сколько вариантов решений формируется по окончании процедуры 6-5-3?

- А). 90
- Б). 108
- В). 30
- Г). 18
- Д). 15

18. Основной тип сценариев, который используется в методе сценариев при РУР – это?

- А) оптимистический
- Б)пессимистический
- В) исследовательский
- Г) предваряющий
- Д) сценарий, не поддающийся количественному измерению

19. Какое из определений понятия «управленческое решение» является неверным?

- А). Управленческое решение – выбор альтернативы
- Б). Управленческое решение – выбор комбинации альтернатив
- В). Управленческое решение – конкретный, наилучший способ устранения проблемы, который выбирает лицо, принимающее решения
- Г). Управленческое решение – творческий акт субъекта управления, направленный на устранение проблем, которые возникли в объекте управления
- Д). Управленческое решение – сопоставление возможных потерь и выгод, рисков и шансов

20. Какая функция не раскрывает роль решений в методологии и организации процесса управления?

- А). направляющая
- Б). координирующая
- В). связующая
- Г). мотивирующая
- Д). фильтрующая
- Е). психоаналитическая

21. Что не является аспектом комплексного и всестороннего обоснования управленческих решений?

- А). учет позитивных и негативных последствий каждого решения
- Б). экономическое обоснование решений
- В). социальное обоснование решений
- Г). демократизация управленческих решений
- Д). социокультурное обоснование решений

22. Что должно учитывать управленческое решение, чтобы быть реально осуществимым?

- А). общие и частные ограничения
- Б). конкретные возможности управляемой системы
- В). имеющиеся ресурсы
- Г). характер и темперамент руководителя
- Д). упущенную выгоду

23. Что может быть признано ошибкой при принятии управленческих решений?

- А). вновь принимаемые решения не учитывают предыдущие
- Б). принятие псевдорешений, не несущих конкретного содержания
- В). учет ситуации при принятии решения
- Г). вовлечение исполнителей в процесс разработки и принятия управленческого решения

24. Какое решение является стратегическим?

- А). решение по конкретной сделке менеджера по продажам
- Б). решение о выборе товарного рынка
- В). решение о снижении цены на продукцию
- Г). решение о выплате дивидендов акционерам
- Д). решение о частичной замене материала

25. Назовите из нижеприведенного списка общие решения?

- А) решение о структуризации
- Б) решение об улучшении трудовой дисциплины в цехе
- В) решение о переводе рабочего из цеха №1 в цех №2
- Г) решение о недопущении рабочего Иванова, находящегося в нетрезвом состоянии на рабочее место
- Д) решение о сокращении персонала

26. Решение какого вида предпочтительнее в условиях дефицита времени?

- А) групповое;
- Б) коллективное;
- В) индивидуальное;
- Г) проблемно - разрешающее;
- Д) решение по выбору возможностей.

27. Какие решения относятся к решениям по выбору возможностей?

- А). решение о диверсификации
- Б). решение о приобретении сети поставщиков в ситуации быстрого роста цен на материалы
- В). решение о замене поставщика
- Г). решение об освоении нового ассортимента
- Д). решение о распределении прибыли

28. Какое решение относится к решениям, принимаемым в условиях риска?

- А). решение о запуске в производство определенного изделия
- Б). решение транспортной компании застраховать свой парк автомобилей
- В). решение о производстве новых изделий, жизненный цикл которых равен нескольким годам и более
- Г). решение о диверсификации
- Д). решение об освоении нового ассортимента

29. Какое решение относится к числу запрограммированных?
- А). определение числа мастеров исходя из нормы управляемости и числа рабочих в цеху
 - Б). решение о совершенствовании структуры организации
 - В). решение о введении в действие новой системы премирования
 - Г). решение о повышении (понижении) в должности
 - Д). решение о собственном производстве или закупке
30. Какое из определений раскрывает сущность контурных решений?
- А). контурные решения жестко регламентируют действия подчиненных, инициатива допускается в решении второстепенных вопросов
 - Б). контурные решения предельно жестко регламентируют действия подчиненных, инициатива полностью исключается
 - В). контурное решение – выбор, сделанный на основе ощущения, что он правильный
 - Г). контурное решение лишь приблизительно определяет схему действия подчиненных и дает широкий простор при выборе приемов и методов их осуществления
 - Д). контурное решение – решение, основанное на суждениях
31. Субъект принимаемых решений – это?
- А). руководитель организации
 - Б). руководитель организации или руководители подразделений
 - В). руководитель, управленческие работники, специалисты, служащие, рабочие
 - Г). руководитель, управленческие работники, специалисты, служащие
 - Д). руководитель и управленческие работники
32. Эти решения принимаются узкой группой лиц, образующих определенный орган управления (дирекции, советы, бюро, президиумы и др.)?
- А). индивидуальные решения
 - Б). коллективные решения
 - В). коллегиальные решения
33. Решение о найме специалиста на определенную управленческую должность относится к?
- А). интуитивным решениям
 - Б). решениям, основанным на суждениях
 - В). скоротечным решениям
 - Г). рациональным решениям
34. По степени значимости цели и периода реализации решения делятся на?
- А). интуитивные, скоротечные, решения, основанные на суждениях
 - Б). макроэкономические и микроэкономические
 - В). индивидуальные, коллегиальные, коллективные
 - Г). стратегические, тактические, оперативные
 - Д). запрограммированные и незапрограммированные
35. Из перечисленного: 1) принцип субъективности; 2) принцип предметности; 3) принцип справедливости; 4) принцип лояльности; 5) принцип объективности; 6) принцип системности; 7) принцип оптимальности; 8) принцип абстрактности – к принципам управленческих решений относятся?
- А). 1; 2; 6; 8
 - Б). 3; 4; 5; 7
 - В). 1; 3; 5; 7
 - Г). 2; 4; 6; 8

36. К незапрограммированным решениям относятся?

А). решение о целях организации

Б). решение о направлениях повышения качества продукции

В). решение о замене износившегося оборудования завода

Г). решение о разработке системы оплаты труда за выслугу лет в госучреждении

Д). решение о совершенствовании организационной структуры

37. Из перечисленного: 1) указ; 2) закон; 3) предписание; 4) убеждение; 5) приказ; 6) разъяснение; 7) распоряжение; 8) указание; 9) принуждение; 10) положение - к формам подготовки управленческих решений относятся?

А). 1; 3; 5; 7; 9; 10

Б). 1; 2; 4; 6; 8; 10

В). 1; 2; 5; 7; 8; 10

38. Из перечисленного: 1) положение; 2) протокол; 3) наставление; 4) инструкция; 5) сообщение; 6) совещание; 7) договор; 8) отчет; 9) контракт; 10) заседание – к формам реализации управленческих решений относятся?

А). 1; 2; 4; 7; 9

Б). 3; 5; 6; 8; 10

В). 3; 6; 7; 9; 10

39. Из перечисленного: 1) штат работников организации или ее подразделения не более 10 человек; 2) время выполнения задания не должно превышать одного месяца со дня его выдачи; 3) штат работников не должен превышать 1000 – 1500 человек; 4) время выполнения одного задания не должно превышать одного года со дня его выдачи; 5) штат исполнителей, в той или иной степени привлеченных к выполнению цели, должен быть не менее десятка тысяч человек; 6) время выполнения цели или составляющих ее задач не должно быть точно задано (важен сам процесс достижения цели); 7) высокий профессионализм персонала или большое доверие к нему со стороны руководителя; 8) явно выраженное разделение управленческого и производственного труда; 9) возможно существенное и непрогнозируемое ограничение ресурсов – к основным условиям использования инициативно – целевой технологии РУР относятся?

А). 3;4;8

Б). 1;2;7

В). 5;6;9

40. Из перечисленного: 1) штат работников организации или ее подразделения не более 10 человек; 2) время выполнения задания не должно превышать одного месяца со дня его выдачи; 3) штат работников не должен превышать 1000 – 1500 человек; 4) время выполнения одного задания не должно превышать одного года со дня его выдачи; 5) штат исполнителей, в той или иной степени привлеченных к выполнению цели, должен быть не менее десятка тысяч человек; 6) время выполнения цели или составляющих ее задач не должно быть точно задано (важен сам процесс достижения цели); 7) высокий

профессионализм персонала или большое доверие к нему со стороны руководителя; 8) явно выраженное разделение управленческого и производственного труда; 9) возможно существенное и непрогнозируемое ограничение ресурсов – к основным условиям использования программно – целевой технологии РУР относятся?

- А). 3;4;8
- Б). 1;2;7
- В). 5;6;9

41. Из перечисленного: 1) штат работников организации или ее подразделения не более 10 человек; 2) время выполнения задания не должно превышать одного месяца со дня его выдачи; 3) штат работников не должен превышать 1000 – 1500 человек; 4) время выполнения одного задания не должно превышать одного года со дня его выдачи; 5) штат исполнителей, в той или иной степени привлеченных к выполнению цели, должен быть не менее десятка тысяч человек; 6) время выполнения цели или составляющих ее задач не должно быть точно задано (важен сам процесс достижения цели); 7) высокий профессионализм персонала или большое доверие к нему со стороны руководителя; 8) явно выраженное разделение управленческого и производственного труда; 9) возможно существенное и непрогнозируемое ограничение ресурсов – к основным условиям использования регламентной технологии РУР относятся?

- А). 3;4;8
- Б). 1;2;7
- В). 5;6;9

42. Наиболее часто в организациях применяются?

- А). инициативно – целевые технологии РУР
- Б). программно – целевые технологии РУР
- В). регламентные технологии РУР

43. Последовательность этапов при принятии управленческого решения американской школой управления – это?

- А). постановка проблемы (идентификация); поиск (добывание) информации; оценка; принятие решения
- Б). диагноз проблемы; формулировка критериев и ограничений; выявление альтернатив; оценка альтернатив; окончательный выбор
- В). постановка задачи; предложение альтернативных решений; выбор наилучшего решения
- Г). подготовка управленческого решения (постановка целей); разработка управленческого решения; принятие решения, реализация, анализ результатов

44. Последовательность этапов при принятии управленческого решения немецкой школой управления – это?

- А). постановка проблемы (идентификация); поиск (добывание) информации; оценка; принятие решения
- Б). диагноз проблемы; формулировка критериев и ограничений; выявление альтернатив; оценка альтернатив; окончательный выбор
- В). постановка задачи; предложение альтернативных решений; выбор наилучшего решения
- Г). подготовка управленческого решения (постановка целей); разработка управленческого решения; принятие решения, реализация, анализ результатов

45. Последовательность этапов при принятии управленческого решения японской школой управления – это?

А). постановка проблемы (идентификация); поиск (добывание) информации; оценка; принятие решения

Б). диагноз проблемы; формулировка критериев и ограничений; выявление альтернатив; оценка альтернатив; окончательный выбор

В). постановка задачи; предложение альтернативных решений; выбор наилучшего решения

Г). подготовка управленческого решения (постановка целей); разработка управленческого решения; принятие решения, реализация, анализ результатов

46. Последовательность этапов при принятии управленческого решения российской школой управления – это?

А). постановка проблемы (идентификация); поиск (добывание) информации; оценка; принятие решения

Б). диагноз проблемы; формулировка критериев и ограничений; выявление альтернатив; оценка альтернатив; окончательный выбор

В). постановка задачи; предложение альтернативных решений; выбор наилучшего решения

Г). подготовка управленческого решения (постановка целей); разработка управленческого решения; принятие решения, реализация, анализ результатов

47. Имеются два решения по ситуации, в которой работница принесла начальнику цеха заявление о пятидневном отпуске за свой счет по личным причинам. Какое из двух решений наилучшим образом отвечает моральным критериям и экономически более эффективно?

А). руководствуясь приоритетами производства и внезапностью заявления, начальник цеха отказывает работнице в отпуске

Б). учитывая сложившуюся в коллективе доброжелательную обстановку, начальник цеха просит коллектив цеха заменить на пять дней работницу и, получив на это их согласие, разрешает пятидневный отпуск

48. Согласно системе принятия решений «рингисэй»?

А). решения принимаются руководителем единолично, и ответственность за результаты полностью ложится на него

Б). все решения принимаются путем согласования всеми членами группы, а ответственность берёт на себя руководитель

В). ответственность за результаты ложится на того, кто инициировал принятие решения независимо от его положения на предприятии

Г). ответственность за принятие решений распределяется между всеми членами группы

49. В зависимости от социально – психологической проработки управленческие решения со стороны потенциальных исполнителей могут встретить?

А). воздействие и взаимодействие

Б). противодействие и воздействие

В). взаимодействие и противодействие

50. Из перечисленного: 1) получение информации о ситуации; 2) постановка задачи; 3) отбор основных вариантов управленческих решений; 4) коллективная экспертная оценка;

5) прогноз или анализ положения (процесса); 6) разработка сценариев развития ситуации; 7) диагностика ситуации; 8) принятие решения; 9) разработка плана действий; 10) выявление проблемной ситуации; 11) экспертная оценка основных вариантов управленческих решений; 12) анализ результатов развития ситуации – в состав первого блока этапов разработки управленческого решения включены?

А). 2;3;6;11

Б). 1;5;7;10

В). 4;8;9;12

51. Из перечисленного: 1) получение информации о ситуации; 2) постановка задачи; 3) отбор основных вариантов управленческих решений; 4) коллективная экспертная оценка; 5) прогноз или анализ положения (процесса); 6) разработка сценариев развития ситуации; 7) диагностика ситуации; 8) принятие решения; 9) разработка плана действий; 10) выявление проблемной ситуации; 11) экспертная оценка основных вариантов управленческих решений; 12) анализ результатов развития ситуации – в состав второго блока этапов разработки управленческого решения включены?

А). 2;3;6;11

Б). 1;5;7;10

В). 4;8;9;12

52. Из перечисленного: 1) получение информации о ситуации; 2) постановка задачи; 3) отбор основных вариантов управленческих решений; 4) коллективная экспертная оценка; 5) прогноз или анализ положения (процесса); 6) разработка сценариев развития ситуации; 7) диагностика ситуации; 8) принятие решения; 9) разработка плана действий; 10) выявление проблемной ситуации; 11) экспертная оценка основных вариантов управленческих решений; 12) анализ результатов развития ситуации – в состав третьего блока этапов разработки управленческого решения включены?

А). 2;3;6;11

Б). 1;5;7;10

В). 4;8;9;12

53. При реализации своих решений руководители этого типа темперамента решительны и настойчивы?

А). руководители холерического темперамента

Б). руководители сангвинического темперамента

В). руководители флегматического темперамента

Г). руководители меланхолического темперамента

54. Руководители этого типа темперамента пытаются учесть все возможные отрицательные последствия реализации решений?

А). руководители холерического темперамента

Б). руководители сангвинического темперамента

В). руководители флегматического темперамента

Г). руководители меланхолического темперамента

55. Руководители этого типа темперамента предпочитают коллективное обсуждение ключевых элементов уже принятых или решений?

А). руководители холерического темперамента

Б). руководители сангвинического темперамента

В). руководители флегматического темперамента

Г). руководители меланхолического темперамента

56. Решения, принятые руководителем этого типа темперамента, характеризуются высоким уровнем риска, решительностью и бескомпромиссностью?

- А). руководители холерического темперамента
- Б). руководители сангвинического темперамента
- В). руководители флегматического темперамента
- Г). руководители меланхолического темперамента

57. Из перечисленного: 1) темперамент; 2) возраст; 3) пол; 4) характер; 5) профессионализм; 6) образ мышления; 7) образование; 8) настрой; 9) стиль управления – к слабо изменяемым личным качествам руководителя, влияющим на процесс разработки управленческих решений, относятся?

- А). 2;4;5;6;7;9
- Б). 1;3
- В). 6;8
- Г). 1;3;2;5;6
- Д). 6;8;9

58. Из перечисленного: 1) темперамент; 2) возраст; 3) пол; 4) характер; 5) профессионализм; 6) образ мышления; 7) образование; 8) настрой; 9) стиль управления – к неизменяемым личным качествам руководителя, влияющим на процесс разработки управленческих решений, относятся:

- А). 2;4;5;6;7;9
- Б). 1;3
- В). 6;8
- Г). 1;3;2;5;6
- Д). 6;8;9

59. Из перечисленного: 1) темперамент; 2) возраст; 3) пол; 4) характер; 5) профессионализм; 6) образ мышления; 7) образование; 8) настрой; 9) стиль управления – к сильно изменяемым личным качествам руководителя, влияющим на процесс разработки управленческих решений, относятся:

- А) 2;4;5;6;7;9
- Б) 1;3
- В) 6;8
- Г) 1;3;2;5;6
- Д) 6;8;9

60. К факторам прямого воздействия относятся?

- А). поставщики, конкуренты, потребители, законы и органы государственного регулирования, трудовые ресурсы
- Б). экономика, политика, профсоюзы
- В). социокультурные факторы

61. Уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие, называется?

- А). взаимосвязанностью факторов внешней среды

- Б). сложностью внешней среды
- В). неопределенностью внешней среды;
- Г). неподвижностью внешней среды
- Д). подвижностью внешней среды

62. Относительная скорость изменения внешней среды называется ее?

- А). сложностью
- Б). неопределенностью
- В). изменчивостью
- Г). взаимосвязанностью
- Д). подвижностью

63. К факторам косвенного воздействия относятся?

- А). поставщики
- Б). конкуренты
- В). технология
- Г). потребители
- Д). состояние экономики

64. Обычно неопределенность связывают с?

- А). разработкой управленческих решений
- Б). реализацией управленческих решений

65. Из перечисленного: 1) низкий; 2) средний; 3) нормативный; 4) абсолютный; 5) высокий; 6) нулевой; 7) негативный; 8) сверхвысокий – к уровням неопределенности относятся?

- А). 3;4;6;7
- Б). 2; 4;6;8
- В). 1;2;5;8
- Г). 1;3;5;7

66. Условия неопределенности отличаются от условий риска отсутствием?

- А). качественных значений вероятности следствий осуществления принятого решения
- Б). количественных значений вероятности следствий осуществления принятого решения

67. В случае, когда диспетчер аэропорта, рассчитывая коридор для посадки прибывающего самолета, не учел все параметры воздушного бассейна и траектории движения самолета, в результате чего самолет был вынужден приземлиться в поле за посадочной полосой – неопределенность рассматривается как?

- А). процесс
- Б). явление

68. Из перечисленного: 1) отсутствие полной, достоверной информации; 2) ограничения на ресурсы; 3) воздействие форс – мажорных обстоятельств; 4) сложность обработки информации; 5) несоответствие решения объективному ожиданию объекта управления; 6) монополизация необходимых сведений внешними органами управления – к основным причинам неопределенности при разработке управленческих решений относятся?

- А). 2;3;5
- Б). 1;4;6
- В). 2;4;6
- Г). 1;3;5

69. В случае, когда движение земной коры неожиданно вызвало оседание фундамента нового здания, и поэтому досрочную сдачу объекта пришлось отложить – неопределенность рассматривается как?

- А). процесс
- Б). явление

70. При принятии решений в условиях неопределенности этим правилом пользуются оптимистично настроенные, рискованные, азартные люди, которые игнорируют возможные потери, рассчитывая на успех?

- А). правило минимакса
- Б). правило максимина
- В). правило максимакса

71. В соответствии с этим правилом принимающий решение в условиях неопределенности исходит из того, что ситуация будет развиваться скорее всего по наихудшему сценарию?

- А). правило минимакса
- Б). правило максимина
- В). правило максимакса

72. В соответствии с этим правилом рассчитываются максимально возможные потери по каждому варианту решения сравнительно с другими вариантами и выбирается тот вариант, который имеет наименьшие потери из максимальных?

- А). правило минимакса
- Б). правило максимина
- В). правило максимакса

73. Для оценки вариантов решений в условиях риска наиболее часто используются?

- А). таблицы решений
- Б). «дерево целей
- В). платежная матрица
- Г). «дерево причин»
- Д). «дерево решений»;
- Е). морфологическая матрица
- Ж). шкала Харрингтона

74. Выберите корректное определение понятия «риск»?

- А). риск – ситуация наличия у менеджера всей информации, необходимой для принятия решения
- Б). риск – объективная, а не субъективная вероятность негативных последствий решения
- В). риск – опасность возникновения ущерба
- Г). риск – ситуация, когда управленческая цель или проблема неочевидны, значительная часть информации недоступна, оценка вероятностей наступления последствий вариантов решения затруднительна
- Д). риск – вероятность наступления позитивных последствий при реализации варианта решения.

75. Под эффективным решением будем понимать такое, осуществление которого?

- А). позволяет достичь поставленной цели
- Б). использует открывающиеся перед организацией новые возможности
- В). использует минимально возможное количество ресурсов

Г). имеет незначительное (минимальное, приемлемое) количество негативных последствий

76. К основным видам ответственности можно отнести?

- А). уголовную
- Б). социальную
- В). общественную
- Г). дисциплинарную

77. Какая из приведенных формул соответствует административному произволу в организации?

- А). полномочия > ответственность
- Б). полномочия < ответственность
- В). полномочия = ответственность

78. Целевая ориентация управленческих решений означает?

- А). определение приоритетов решений
- Б). определение цели решения
- В). планирование выполнения решения
- Г). определение исполнителей решения

79. Из перечисленного: 1) квалификация, принимающего решение; 2) целевая ориентация; 3) обоснованность; 4) наличие своевременной релевантной информации; 5) своевременность; 6) адресность; 7) четкое распределение функций, прав и ответственности; 8) отработанная процедура принятия и реализации решений; 9) прогнозирование возможных негативных последствий – к условиям качества управленческих решений можно отнести?

- А). 1;4;7;8
- Б). 2;3;5;6;9
- В). 1;3;4;7
- Г). 1;3;5;7;9

80. Из перечисленного: 1) квалификация, принимающего решение; 2) целевая ориентация; 3) обоснованность; 4) наличие своевременной релевантной информации; 5) своевременность; 6) адресность; 7) четкое распределение функций, прав и ответственности; 8) отработанная процедура принятия и реализации решений; 9) прогнозирование возможных негативных последствий – к факторам качества управленческих решений можно отнести?

- А). 1;4;5;7;9
- Б). 1;3;5;7;9
- В). 2;3;5;6;9
- Г). 2;4;6;8;9

81. Этот тип контроля эффективен для циклических процессов с малым временем цикла, например, несколько часов или дней, при небольшой стоимости разработки или реализации управленческих решений?

- А). контроль по результатам
- Б). предварительный контроль
- В). контроль по упреждению
- Г). текущий контроль
- Д). заключительный контроль

82. Правомерно ли разграничивать качество разработки и качество реализации управленческих решений, эффективность разработки и эффективность реализации управленческих решений?

- А). нет
- Б). да

83. В случае «широкого» понимания контроль – это?

- А). наблюдение за фактами, явлениями, их измерение, регистрация, группировка для получения итоговых данных
- Б). сопоставление фактических результатов с плановыми заданиями
- В). принятие оперативных мер по устранению отклонений или их предупреждение

84. Можно ли поставить в строгое соответствие качество подготовки и эффективность реализации управленческих решений?

- А). да
- Б). нет

85. Управление эффективностью управленческих решений через систему?

- А). количественных оценок на базе реальных показателей, норм и стандартов эффективности выпускаемой продукции и деятельности самой организации
- Б). качественных оценок на базе реальных показателей, норм и стандартов эффективности выпускаемой продукции и деятельности самой организации
- В). количественных и качественных оценок на базе реальных показателей, норм и стандартов эффективности выпускаемой продукции и деятельности самой организации

86. Создание или пополнение базы данных, формирование статистики деятельности организации, выявление инновационных технологий, прошедших апробацию – это функции?

- А). предварительного контроля
- Б). заключительного контроля
- В). текущего контроля

87. Юридическую основу для проведения контроля составляют?

- А). учредительные документы
- Б). уголовно – процессуальный кодекс
- В). решения вышестоящих органов
- Г). постановления собрания акционеров организации

88. Какой контроль является фильтрующим?

- А). предварительный контроль
- Б). направляющий контроль
- В). последующий контроль
- Г). разовый контроль с целью приостановления решения при резких отклонениях фактических результатов от запланированных
- Д). непрерывный контроль

89. Релевантная информация - это?

- А). информация, полученная в результате обобщения прошлого опыта
- Б). информация, касающаяся конкретной проблемы

В). избыточная информация

Г). информация, существенная для сравнения альтернативных вариантов

Д). информация, полученная в результате анализа хозяйственной деятельности объекта управления

90. Казуальное моделирование – это?

А). интуитивное

Б). имитационное

В). причинно-следственное

Г). нет правильного ответа

91. Решение принимают лица, не занимавшиеся ранее данной проблемой, но являющиеся специалистами в смежных областях – назовите метод?

А). экспертных оценок

Б). метод Дельфи

В). метод инкубации

Г). метод неспециалиста

92. В результате внутриорганизационных кадровых перестановок, на которые было потрачено 45 тыс. рублей (в том числе на создание новой должности – 15 тыс. рублей, на закупку оргтехники – 20 тыс. руб.), прибыль организации в этом месяце выросла на 50 тыс. рублей. Таким образом, эффективность принятого в данном месяце в области управления кадрами управленческого решения составила (в процентах) ...?

А). 100

Б). 50

В). 110

Г). 150

93. В результате замены старого оборудования на новое, на приобретение которого было потрачено 500 тыс. рублей, прибыль организации выросла на 100 тыс. рублей. Кроме того, реализация старого оборудования принесла 30 тыс. рублей прибыли. Таким образом, эффективность реализованного управленческого решения составила (в процентах) ...?

А). 20

Б). 26

В). 50

Г). 15

94. В теории управленческих решений понятие «Альтернатива» — это?

А). Совокупность взаимосвязанных характеристик, принятых для описания объекта организационного управления и их установленные нормативные значения

Б). Количественная или качественная величина, характеризующая объект управления

В). Формализованное описание желаемого состояния объекта организованного управления

В). Возможный или один из возможных, практически осуществимый способ разрешения проблемы

Г). Состояние управляемой системы, оцениваемое относительно поставленной цели

95. В теории управленческих решений понятие «Критерий» — это...?

А). совокупность взаимосвязанных характеристик, принятых для описания объекта организационного управления и их установленные нормативные значения

- Б). формализованное описание желаемого состояния объекта организационного управления
- В). частный случай показателя, если на основе этого показателя делается вывод о различии объектов или наличии у них определённых свойств
- Г). состояние управляемой системы, оцениваемое относительно поставленной цели
- Д). количественная или качественная величина, характеризующая объект управления

96. Что означает понятие “чистый риск”?

- А). Все издержки, связанные с решением, минус вероятная прибыль
- Б). Вероятность получения убытка или нулевого результата
- В). Разность между максимально возможными величинами прибыли и убытков

Г). Количественная оценка вероятности получения запланированной прибыли

97. Какие из перечисленных типов шкал используются для получения качественных экспертных оценок?

- А). Вербально – числовая шкала
- Б). Номинальная шкала
- В). Порядковая шкала
- Г). Все перечисленное

98. Методы исследования операций (моделирования) используются для решения?

- А). слабо структурированных проблем
- Б). рутинных проблем
- В). хорошо структурированных проблем
- Г). наиболее часто встречающихся управленческих задач

99. Сколько критериев оценки ситуации используется в модели Врума – Йеттона?

- А). 5
- Б). 7
- В). 3
- Г). 9

100. В теории управленческих решений понятие «Проблема» - это ?

- А). расхождение между желаемым и фактическим состоянием объекта организационного управления
- Б). количественная или качественная величина, характеризующая объект управления
- В). формализованное описание желаемого состояния объекта организационного управления

Г). совокупность взаимосвязанных характеристик, принятых для описания объекта организационного управления и их установленные нормативные значения

Д). состояние управляемой системы, оцениваемое относительно поставленной цели

Ответы на тест

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Б	А/В/Г/Ж	В	Б	А	Г	Б	А	Б	В

11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Е	Ж	З	Д	В	Б	Б	Г	Д	Е

21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Г	А/Б/В	А/Б	Б	А/Д	Б	А/Г	Б	А	Г

31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
В	В	Б	Г	А	А/Б/Д	В	Б	Б	А

41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
В	Б	Б	А	В	Г	Б	Г	В	Б

51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
А	В	В	Г	Б	А	А	Б	В	А

61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
А	Д	В/Д	А	В	Б	А	Б	Б	В

71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
Б	А	А/В/Д	Г	А/В/Г	А/Б/Г	А	Б	А	В

81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
А	Б	Б	Б	В	Б	А/В	Г	Б	В

91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
Г	В	Б	В	В	Б	Г	Г	Б	Б

Темы творческих проектов

29. Системный подход при подготовке и принятии УР. Требования системного подхода.
30. Особенности рассмотрения цели как основы технологий ППРУР.
31. Состав технологий ППРУР.
32. Процессорные технологии подготовки, принятия и реализации УР.
33. Стандартная информационная модель ППРУР и ее основные файлы.
34. Организационная технология ППРУР.
35. Процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений (ППРУР) и его этапы.
36. Состав процедур разработки, согласования, утверждения и организации выполнения УР.
37. Социально-психологические и этические аспекты управленческих решений.
38. Неопределённость и учёт её влияния на управленческие решения.
39. Области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности.
40. Влияние внешней среды на ППРУР.
41. Риски и учёт их влияния на ППРУР.
42. Основные подходы к принятию управленческих решений.
43. Классификация методов подготовки управленческих решений.
44. Экспертные методы и их применение в ППРУР.
45. Особенности построения эвристических методов.

46. Суть и содержание метода сценариев. Типовой вид сценария при ППРУР.
47. Метод дерева решений и этапы его реализации.
48. Ответственность за управленческое решение. Виды ответственности руководителя.
49. Профессиональная ответственность. Юридическая и дисциплинарная ответственности руководителя за УР.
50. Этическая, социальная и экологическая ответственность руководителя за УР.
51. Контроль за реализацией управленческих решений.
52. Качество управленческих решений. Условия обеспечения качества УР.
53. Эффективность управленческих решений. Виды эффективности УР.
54. Оценка экономической эффективности УР косвенным методом.
55. Оценка экономической эффективности УР по конечным результатам.
56. Супероптимальные решения. Методы оптимизации решений.

Примерный перечень вопросов к промежуточной аттестации:

1. Понятие управленческого решения, лица, принимающего решения. Общие характеристики управленческих решений
2. Функции управленческих решений в методологии и организации процесса управления.
3. Возможные, допустимые и целесообразные варианты принятия решений. Поле альтернатив.
4. Рациональные и разумные альтернативы.
5. Процесс выработки управленческих решений.
6. Сущность управленческих решений.
7. Формы разработки и реализации управленческих решений.
8. Особенности разработки, принятия и реализации управленческого решения.
9. Системный подход к принятию управленческого решения.
10. Характеристики системности подхода.
11. Экономическая, организационная, социальная, правовая, технологическая сущность управленческих решений.
12. Типология управленческих решений: классификационные признаки управленческих решений.
13. Общие и конкретные функции разработки управленческих решений. Классификация управленческих решений по функциональной направленности.
14. Требование к функциям, процедурам и операциям, их иерархия.
15. Процедуры при подготовке и реализации управленческих решений.
16. Классификация управленческих решений по организации, масштабу воздействия, глубине воздействия, времени действия, повторяемости выполнения.
17. Классификация управленческих решений по способу фиксации, направлению воздействия, количеству критериев, методам переработки, ограничению на ресурсы.
18. Классификация управленческих решений по причинам, характеру разработки и реализации, прогнозируемым результатам.
19. Формы разработки управленческих решений (указ, указание, закон, акт, приказ, распоряжение, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, акцепт, положение, правила).
20. Формы реализации управленческих решений (предписание, деловая беседа, деловая игра, совещание, заседание, отчет).
21. Циклическая схема управления (внешняя среда, ОПС, критерии, дерево целей и решений, алгоритм).
22. Целевая ориентация управленческих решений.

23. Понятия миссии и целей в процессе управления.
24. Процесс выбора (анализ ситуации, идентификация проблемы, управление реализацией, контроль и оценка результатов).
25. Методы и приемы выбора управленческих решений.
26. Типы моделей процесса принятия решений.
27. Использование моделей при разработке управленческих решений.
28. Требования к качеству процедур управленческих решений.
29. Оценка качества управленческих решений.
30. Факторы, воздействующие на выбор метода принятия управленческих решений.
31. Оценка эффективности управленческих решений.

5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов достижения компетенций

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизированных оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование компетенций осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности на этапе текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- опросы: устный, письменный;
- задания для практических занятий;
- ситуационные задания;
- контрольные работы;
- коллоквиумы;
- написание реферата;
- написание эссе;
- решение тестовых заданий;
- экзамен.

Опросы по вынесенным на обсуждение темам

Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при проведении аттестации в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения заданий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем практическом занятии.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное

время.

Письменные опросы целесообразно применять в целях проверки усвояемости значительного объема учебного материала, например, во время проведения аттестации, когда необходимо проверить знания обучающихся по всему курсу.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

Решение заданий (кейс-методы)

Решение кейс-методов осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) обучающегося по применению содержания основных понятий и терминов дисциплины вообще и каждой её темы в частности.

Обучающемуся объявляется условие задания, решение которого он излагает либо устно, либо письменно.

Эффективным интерактивным способом решения задания является сопоставления результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами обучающихся.

Задачи, требующие изучения значительного объема, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременно разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение ситуационных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения заданий анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность её понимания в соответствии с изучаемым материалом, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки рассматриваемого вопроса, умением выявить основные положения затронутого вопроса.

Решение заданий в тестовой форме

Проводится тестирование в течение изучения дисциплины

Не менее чем за 1 неделю до тестирования, преподаватель должен определить обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.