

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова
Высшая школа современных социальных наук (факультет)

Утверждаю
Директор

ВШССН (факультета)

МГУ имени М.В.Ломоносова

академик Г.В.Осипов

_____ 20_ г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
«Методы принятия управленческих решений»
для бакалавров по направлению подготовки:

38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) подготовки: «Общий»

Форма обучения: очная

Программа одобрена на заседании Ученого совета ВШССН
2021 года, протокол № 6

Москва, 2022

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки (специальности) 38.03.02. «Менеджмент» для бакалавров.

ФГОС высшего образования утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. №970.

Год (годы) приема на обучение _____

1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО: относится к дисциплинам вариативной части, предусмотрена в 5 семестре на 3 курсе.
2. Входные требования для освоения дисциплины включают в себя: освоение дисциплин «История управленческой мысли», «Основы менеджмента» и др.
3. Результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с требуемыми компетенциями выпускников.

Формируемая компетенция	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<p>ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия</p>	<p>Знать: методы оценки проблемных ситуаций в деятельности организаций;</p> <p>Уметь: анализировать и оценивать проблемные организационно-управленческие ситуации в деятельности организации;</p>
<p>ПК-2. Владение базовыми навыками информационно-аналитической работы в целях принятия и реализации управленческих решений</p>	<p>Знать: методики поиска и разработки организационных решений, понимая возможные последствия организационно-управленческих решений и действий с позиции их социальной значимости;</p> <p>Уметь: находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;</p> <p>Владеть: навыками принятия организационно-управленческих решений, учитывая последствия организационно-управленческих решений и действий с позиции их социальной значимости;</p>
<p>ПК-4. Владение навыками документального оформления управленческих решений по объектам профессиональной деятельности</p>	<p>Знать: методы ведения плановой работы в организации, применяемые формы учета и защита отчета по практике;</p> <p>Уметь: формировать базу данных и разрабатывать организационно-управленческую документацию с использованием современных технологий электронного документооборота;</p> <p>Владеть: навыками обеспечения создания качественной нормативно-методической базы планирования и проведения комплексного экономического анализа производственно-хозяйственной деятельности организации и ее структурных подразделений;</p>

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

Объем дисциплины составляет 4 зачетные единицы, в том числе, 54 часа, отведенных на контактную работу обучающихся с преподавателем, 90 часов составляет самостоятельная работа обучающихся.

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий (в строгом соответствии с учебным планом)

5.1. Структура дисциплины (модуля) по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий (в строгом соответствии с учебным планом)

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля), Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Всего (часы)	В том числе			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем) Виды контактной работы, часы			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Всего	
Тема 1. Место решений в жизни человека. Основные понятия общей теории принятия решений.	9	2	4	6	3
Тема 2. Основные функции управления и их связь с принятием решений.	9	2	4	6	3
Тема 3. Типология решений и особенности управленческой деятельности.	7	1	2	3	4

Тема 4. Различные подходы к изучению закономерностей принятия решений.	9	1	2	3	6
Тема 5. Влияние индивидуально-психологических факторов на процесс принятия и реализации управленческих решений.	9	1	2	3	6
Тема 6. Групповое принятие управленческих решений и феномены группового мышления.	9	1	2	3	6
Тема 7. Этапы рациональной технологии принятия управленческих решений	9	1	2	3	6
Тема 8. Диаграмма Парето.	9	1	2	3	6
Тема 9. Методика Исикавы.	9	1	2	3	6
Тема 10. Другие методики анализа ситуации	9	1	2	3	6
Тема 11. Условия эффективности применения методов анализа ситуации на стадии до выработки альтернатив.	9	1	2	3	6
Тема 12. Цель управленческого					6

решения и разработка критериев оценки альтернатив.	9	1	2	3	
Тема 13. Методы разработки альтернатив.	9	1	2	3	6
Тема 14. Матричные и нематричные методы оценки и выбора	9	1	2	3	6
Тема 15. Обеспечение качества выбора по процессу и результату	9	1	2	3	6
Тема 16. Ответственность руководителя и качество реализации управленческого решения	9	1	2	3	6
Промежуточная аттестация Экзамен	2				<i>2 (входит в сумму самостоятельной работы)</i>
Итого	144	18	36	54	90

5.2. Содержание разделов (тем) дисциплины

№ п/п	Наименование разделов (тем) дисциплины	Содержание разделов (тем) дисциплин
1	Тема 1. Место решений в жизни человека. Основные понятия общей теории принятия решений.	<p>Жизнь человека и место решений в ней. Факторы, влияющие на принятие решений человеком. Решения в обыденной жизни и в экстремальных ситуациях. Индивидуальные решения и групповое принятие решений. Особенности решений, принимаемых руководителем.</p> <p>Решение проблемы и решение задачи. Три вида опыта человека и разные типы требующихся решений. Решения объективно новые, субъективно новые и запрограммированные. Ответственность руководителя по отношению к запрограммированным решениям.</p> <p>Решения как выбор альтернатив. Решения как результат и как процесс. Понимание рациональности процесса принятия решений. Этапы рациональной технологии принятия решений.</p>
2	Тема 2. Основные функции управления и их связь с принятием решений.	<p>Структура управленческой деятельности и роль управленческих решений при осуществлении разных функций менеджмента. Потребность в управленческих решениях в эффективно работающих и недостаточно эффективно работающих организациях.</p> <p>Место управленческих решений при стратегическом планировании и при планировании текущей деятельности. Место управленческих решений при анализе руководителем тенденций развития ситуации, прогнозировании и постановке целей.</p> <p>Место управленческих решений при организации работы возглавляемого подразделения или организации в целом.</p>
3	Тема 3. Типология решений и особенности управленческой деятельности.	<p>Общая типология решений. Разные основания для классификации. Представление типов как крайних полюсов континуума с возможностью обозначения промежуточных проявлений типов.</p> <p>Особенности типологии управленческих решений. Наиболее характерные типы решений у руководителей с разной степенью выраженности лидерских свойств. Характеристики риска и неопределенности в управленческой деятельности. Концепция ситуационного управления и принятие решений руководителем.</p> <p>Управление результативностью и контроллинг. Место управленческих решений при мониторинге выполнения работ, изменения среды и достижения поставленных целей.</p> <p>Запрограммированные решения и их место в гуманизации труда и обеспечении развития</p>

		организации. ЛПР (лицо, принимающее решения) и делегирование полномочий в менеджменте.
4	Тема 4. Различные подходы к изучению закономерностей принятия решений.	<p>История общей теории принятия решений. Сходство и различие рассматриваемых в ней ситуаций со спецификой управленческой деятельности.</p> <p>Развитие теории принятия решений в математических науках. Методические возможности применения элементов математического подхода при принятии решений в деятельности руководителя.</p> <p>Развитие теории принятия решений в психологических науках. Особенности интуитивных решений и их проявления в управленческой деятельности. Психология риска и принятие решений руководителем. Различия решений, связанных с управлением бизнесом и с управлением организацией.</p>
5	Тема 5. Влияние индивидуально-психологических факторов на процесс принятия и реализации управленческих решений.	<p>Уверенность субъектов, принимающих решение и факторы, от которых она зависит. Доверие к субъекту (субъектам), принимающим решение. Доверие к потенциальным исполнителям решений. Доверие к информации, на основании которой принимается решение.</p> <p>Социальный статус участников процесса принятия решений. Феномен группового давления при индивидуальном принятии решения руководителем. Уверенность в себе и склонность к риску как индивидуально-психологические факторы, влияющие на принятие решений руководителем.</p> <p>Специфика индивидуального принятия управленческих решений в деятельности руководителей разных функциональных служб организации. Проблема реализации управленческих решений, принятых индивидуально.</p>
6	Тема 6. Групповое принятие управленческих решений и феномены группового мышления.	<p>Феномены группового принятия решений в группах однородного состава. Феномены групповой поляризации и сдвига к риску. Феномены влияния меньшинства на большинство. Отношение к голосованию как инструменту принятия решений. Феномены группового принятия решений в группах разнородного состава. Принципы формирования рабочих групп. Роль формальной иерархии и неформальных социально-психологических статусов участников на поведение при принятии решений в группе.</p> <p>История и основные выводы по исследованию «группового мышления». Анализ экспериментов мировой социальной психологии и упражнений на практических занятиях, вскрывших феномены изменения принимаемых решений индивидом при его попадании в группу. Факторы, влияющие на</p>

		<p>принятие решений в группе и их учет при построении системы принятия управленческих решений в организации. Риск-менеджмент как вариант системы принятия управленческих решений.</p>
7	Тема 7. Этапы рациональной технологии принятия управленческих решений	<p>Рациональная технология принятия решений в общей теории принятия решений. Причины разработки данной технологии. Взгляды представителей дескриптивных и нормативных теорий.</p> <p>Этапы процесса принятия решений при рациональном подходе и необходимость появления развернутого процесса принятия решений. ПРУР как технология не только принятия, но и реализации управленческих решений. Проблема «сворачивания» части этапов при принятии решений в деятельности руководителя.</p>
8	Тема 8. Диаграмма Парето.	<p>Вильфредо Парето и его вклад в развитие социальных наук и общественных практик. Современное отношение специалистов по социологии и менеджменту к разработкам Парето. Принцип «20 на 80». Примеры его применения в предпринимательской деятельности и при управлении организацией. Типичные ошибки в трактовке данного принципа.</p> <p>Диаграмма Парето как результат работы со статистическим материалом. Правило проведения групповой работы при составлении диаграммы Парето. Методика правильного изображения и использования диаграммы Парето при принятии решений в организации.</p>
9	Тема 9. Методика Исикавы.	<p>Каору Исикава и его вклад в развитие методологии менеджмента. Специфика японского управления и её влияние на методы принятия управленческих решений.</p> <p>Методика Исикавы и место диаграммы «Рыбий скелет» в более широком методическом контексте. Способы применения карточек в методологии CEDAC.</p> <p>Работа по построению и использованию диаграммы «Рыбий скелет». Различные варианты применения причинно-следственного анализа. Различные варианты применения методики при групповом обсуждении в организации.</p>
10	Тема 10. Другие методики анализа ситуации	<p>Методика «WWWH» и её применение в общем менеджменте и в системе управления качеством. Методика «5 почему», возможности и ограничения её применения.</p> <p>Анализ корневых проблем, метод графов и «Управленческая восьмерка» Питера Сенге. Сопоставительный анализ методик, достоинства и недостатки каждой из них. Условия и сферы</p>

		применения различных методик на стадии анализа ситуации.
11	Тема 11. Условия эффективности применения методов анализа ситуации на стадии до выработки альтернатив.	<p>Роль информации при применении методик анализа ситуации для принятия управленческого решения. Необходимость в управленческих решениях относительно систем учета и отчетности в организации.</p> <p>Управление знаниями, вертикальные и горизонтальные каналы коммуникации и возможности качественного анализа проблемы при разработке управленческого решения руководителем.</p> <p>Способы предотвращения проблем неполноты, неточности, недостоверности и избыточности и ложности информации. Создание условий для сокращения времени на розыск и извлечение необходимой для анализа ситуации информации.</p> <p>Информация и власть. Психологические феномены обладания и управления информацией. Феномены психологической защиты и ограничения методов качественного анализа информации индивидуально и в группе.</p>
12	Тема 12. Цель управленческого решения и разработка критериев оценки альтернатив.	<p>Критерии оценки и параметры оценки любого объекта. Термины «Критерии» и «Параметры» применительно к альтернативам управленческих решений. Типичная ошибка разработки критериев оценки альтернатив после того, как альтернативы и лоббирующие их сотрудники актуализировались в организации.</p> <p>Цели управленческого решения и организационные ограничения их достижения. Использование разработки критериев оценки альтернатив как механизма создания условий для более гарантированного достижения цели.</p>
13	Тема 13. Методы разработки альтернатив.	<p>Мозговой штурм. История его применения. Типичные ошибки в интерпретации и формировании ожиданий относительно процедуры и возможностей данного метода.</p> <p>Эксперты и их роль в процессе разработки управленческих решений. Метод Дельфи и возможности его применения для выработки альтернатив.</p> <p>Методика ТРИЗ. Её история, современное применение и возможности её использования в практике массового менеджмента и принятия решений специально не подготовленными руководителями.</p>
14	Тема 14. Матричные и нематричные методы оценки и выбора	<p>Методы качественного анализа альтернатив, их разновидности, достоинства и недостатки. Возможности и ограничения экспертных методов анализа и оценки альтернатив. Дерево решений как качественно-количественный метод оценки</p>

		<p>альтернатив. Метод 3-6-5 и возможности его применения в электронном формате.</p> <p>Методы количественной оценки альтернатив.</p> <p>Платежная матрица, подходы теории игр и проведение совещания по принятию управленческих решений. «Оценка» вслепую и применение попарного сравнения альтернатив.</p> <p>Работа с критериями оценки альтернатив до начала оценивания и выбора. Принятие решений в конкурентной среде и управление рисками.</p> <p>Осуществление выбора альтернатив. Сценарный анализ, стресс-тестинг и ресурсный анализ.</p> <p>Максимизация выгоды при принятии решения и её трактовка в широком социальном контексте.</p>
15	Тема 15. Обеспечение качества выбора по процессу и результату	<p>Различные трактовки качества и рациональности управленческого решения как результата мыслительной деятельности. Противоречие «объективного» качества и неадекватной его реализации.</p> <p>Трактовки качества управленческого решения как процесса разработки и выбора альтернатив.</p> <p>Определение участников процедуры разработки управленческого решения. Проблема вовлечения будущих исполнителей в процесс разработки проекта решения.</p> <p>Возможности исполнителей – разработчиков проектов решений повлиять на качество итогового результата. Система управления знаниями как основа для повышения качества принимаемых в организации решений.</p>
16	Тема 16. Ответственность руководителя и качество реализации управленческого решения	<p>Возможности реализации управленческого решения как один из критериев оценки альтернатив.</p> <p>Продумывание механизма реализации до момента принятия решения и после принятия управленческого решения.</p> <p>Участники процессов выбора альтернатив и разработки принятого решения. Вопрос об оглашении принятого решения до или после разработки программы действий. Распределение ответственности между лицами, принявшими решение и лицами, которым делегировано исполнение данного решения.</p> <p>Качество менеджмента в целом и требования к качеству реализации управленческих решений.</p> <p>Принципы устойчивости развития и их роль в обеспечении эффективности и качества управленческих решений.</p>

6.Фонд оценочных средств (ФОС, оценочные и методические материалы) для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю).

6.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля успеваемости, критерии и шкалы оценивания (в отсутствие утвержденных соответствующих локальных нормативных актов на факультете)

Темы рефератов по дисциплине

«Методы принятия управленческих решений»:

1. Место управленческих решений при анализе руководителем тенденций развития ситуации, прогнозировании и постановке целей.
2. Место управленческих решений при стратегическом планировании.
3. Место управленческих решений при планировании текущей деятельности.
4. Место управленческих решений при организации работы возглавляемого подразделения или организации в целом.
5. Место управленческих решений при мониторинге выполнения работ, изменения среды и достижения поставленных целей.
6. Информационный подход к изучению закономерностей принятия управленческих решений.
7. Кибернетический подход к изучению закономерностей принятия управленческих решений.
8. Математический подход к изучению закономерностей принятия управленческих решений.
9. Психологический подход к изучению закономерностей принятия управленческих решений.
10. Социальная психология об особенностях группового принятия решений.
11. Феномен группового давления и способы его преодоления при принятии решений в управленческой деятельности.
12. Психология личности об особенностях индивидуального принятия решений.
13. Психологические факторы, влияющие на принятие решений в деятельности любого человека.
14. Психологические факторы, влияющие на принятие решений в деятельности руководителя.
15. Способы информационной подготовки к принятию решения.
16. Способы организационной подготовки к принятию решения.
17. Способы психологической подготовки к принятию решения.
18. Подготовка к совещанию: рекомендации.
19. Способы разработки критериев требуемого решения.
20. Способы генерирования вариантов решений индивидуально и в группе.
21. Способы выбора наилучшего решения из имеющихся альтернатив при индивидуальном принятии решения.
22. Способы выбора наилучшего решения из имеющихся альтернатив при групповом принятии решения.
23. Качество управленческого решения – каким образом его можно обеспечить.
24. Реализация управленческого решения – условия обеспечения эффективности.
25. Сопоставление реальных случаев удачной и неудачной разработки и внедрения управленческих решений в организации.

Список практических заданий по дисциплине

1. Приведите конкретный пример управленческого решения и проанализируйте его через призму структуры управленческой деятельности.
2. Приведите конкретный пример управленческого решения и проанализируйте его через призму основных функций управления.
3. Приведите конкретный пример управленческого решения и проанализируйте его через призму типологии решений.

4. Проанализируйте специфические особенности различных подходов к изучению закономерностей принятия решений.
5. Приведите конкретные примеры, иллюстрирующие основные понятия теории решений.
6. Перечислите основные этапы принятия решений и предположите, какие из них наиболее часто «сворачиваются» и пропускаются в реальной практике управленцев.
7. Проанализируйте влияние психологических факторов принятия и реализации управленческих решений на конкретных примерах.
8. Приведите конкретные примеры, иллюстрирующие особенности индивидуального принятия управленческих решений.
9. Приведите конкретные примеры, иллюстрирующие особенности группового принятия управленческих решений.
10. Проанализируйте конкретные примеры подготовки к индивидуальному принятию решения в любом виде деятельности и в деятельности руководителя.
11. Проанализируйте конкретные примеры подготовки к групповому принятию решения в организации.
12. Проанализируйте конкретные примеры индивидуальной разработки и принятия решения в любом виде деятельности и в деятельности руководителя.
13. Проанализируйте конкретные примеры групповой разработки и принятия решения в организации.
14. Параметры качества управленческого решения.
15. Условия эффективности реализации принятых управленческих решений.
16. Место управленческих решений при анализе руководителем тенденций развития ситуации, прогнозировании и постановке целей.
17. Место управленческих решений при стратегическом планировании.
18. Место управленческих решений при планировании текущей деятельности.
19. Место управленческих решений при организации работы возглавляемого подразделения или организации в целом.
20. Место управленческих решений при мониторинге выполнения работ, изменения среды и достижения поставленных целей.
21. Информационный подход к изучению закономерностей принятия управленческих решений.
22. Кибернетический подход к изучению закономерностей принятия управленческих решений.
23. Математический подход к изучению закономерностей принятия управленческих решений.
24. Психологический подход к изучению закономерностей принятия управленческих решений.
25. Социальная психология об особенностях группового принятия решений.
26. Феномен группового давления и способы его преодоления при принятии решений в управленческой деятельности.
27. Психология личности об особенностях индивидуального принятия решений.
28. Психологические факторы, влияющие на принятие решений в деятельности любого человека.
29. Психологические факторы, влияющие на принятие решений в деятельности руководителя.
30. Способы информационной подготовки к принятию решения.
31. Способы организационной подготовки к принятию решения.
32. Способы психологической подготовки к принятию решения.
33. Подготовка к совещанию: рекомендации.
34. Способы разработки критериев требуемого решения.
35. Способы генерирования вариантов решений индивидуально и в группе.

36. Способы выбора наилучшего решения из имеющихся альтернатив при индивидуальном принятии решения.
37. Способы выбора наилучшего решения из имеющихся альтернатив при групповом принятии решения.
38. Качество управленческого решения – каким образом его можно обеспечить.
39. Реализация управленческого решения – условия обеспечения эффективности.
40. Сопоставление реальных случаев удачной и неудачной разработки и внедрения управленческих решений в организации.

**Примерные темы для написания курсовых работ по проблематике дисциплины
«Методы принятия управленческих решений»:**

1. Сопоставление описаний способов применения конкретного метода принятия управленческих решений разными авторами.
2. Анализ применения конкретного метода принятия решений в управленческой практике.

Примерные темы для написания выпускных квалификационных работ по проблематике дисциплины

«Методы принятия управленческих решений»:

1. Факторы и условия эффективности разработки, принятия и реализации управленческих решений.
2. Критерии качества управленческих решений.

Тестовые задания для проведения промежуточной аттестации

1. Вероятность будет определена объективно, в том случае если:
 - а) поступит достаточно информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным +
 - б) при определении вероятности будут использованы научные методы
 - в) будут произведены дополнительные исследования
2. Как правило, одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решения:
 - а) когда ситуация не дает достаточно информации
 - б) когда ситуация уникальна или очень сложна +
 - в) когда ситуация довольно проста
3. Вероятность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору, представляет собой такой риск:
 - а) процентный
 - б) банкротства
 - в) кредитный +
4. Как называется отношение числа появлений случайного события к общему числу наблюдений:
 - а) частота +
 - б) дисперсия
 - в) вероятность
5. Результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения:
 - а) жесткое решение

- б) незапрограммированное решение
- в) запрограммированное решение +

6. Необходимость соблюдения четкой причинно-следственной связи общественного развития, преемственность, непротиворечивость развития:

- а) всесторонняя обоснованность решения
- б) согласованность решения с принятыми ранее решениями +
- в) необходимая полнота содержания решения

7. Как называется противоречивость, неточность, неполноценность исходной информации; неоднозначность целей, способов их достижения и последствий принимаемых решений:

- а) вероятность
- б) случайность
- в) неопределенность +

8. Как называют совокупность элементов организации, необходимых для решения и обеспечения выполнения управленческих задач:

- а) системой управления +
- б) органом управления
- в) аппаратом управления

9. Работодатели, как правило, придают большое значение опыту при найме на работу, потому что:

- а) опыт позволяет принимать решения рационально
- б) опыт позволяет принимать решения с минимальными затратами
- в) суждение на основе опыта является основой множества повседневных управленческих решений +

10. Как называются риски, связанные с убытком по причине задержки платежей, отказа от платежа в период транспортировки товара, непоставки товара:

- а) процентными
- б) транспортными +
- в) имущественными

11. Теорема Неймана говорит:

- а) о существовании решений в смешанных стратегиях +
- б) о свойствах оптимальных чистых стратегий
- в) о поиске оптимальных чистых стратегий

12. Оптимальные решения, полученные с учетом и без учета дисконтирования:

- а) несопоставимы
- б) могут различаться +
- в) всегда совпадают

13. В качестве обобщенного критерия часто используется:

- а) сумма отдельных показателей +
- б) частное от деления отдельных показателей
- в) произведение отдельных показателей

14. В задаче о продуктивном наборе критерием оптимальности являются требования:

- а) минимального объема

- б) минимального веса
- в) минимальной цены +

15. В задаче о продуктовом наборе критерием оптимальности являются требования:

- а) максимальной калорийности +
- б) минимального объема
- в) минимального веса

16. Транспортная задача сводится к такой задаче:

- а) в условиях неопределенности
- б) линейного программирования +
- в) многокритериальной оптимизации

17. Поведение марковского процесса на долгосрочном горизонте планирования характеризует его ... от начального состояния системы:

- а) линейную зависимость
- б) случайную зависимость
- в) независимость +

18. Графическое решение игры — это нахождение решения игры посредством:

- а) проведения интерполирующей кривой через точки платежной матрицы
- б) построения огибающей значений платежной матрицы на координатной плоскости
- в) представления данных в виде линий на координатной плоскости +

19. Метод компромиссов используется в задачах:

- а) статистического анализа
- б) линейного программирования
- в) многокритериальной оптимизации +

20. Это является численным выражением предпочтения:

- а) вероятность
- б) полезность +
- в) математическое ожидание

21. Преимущество, непротиворечивость развития, необходимость соблюдения четкой причинно-следственной связи общественного развития:

- а) согласованность решения с принятыми ранее решениями +
- б) необходимая полнота содержания решения
- в) всесторонняя обоснованность решения

22. Интуитивные решения в организациях принимаются обычно:

- а) менеджерами низшего звена
- б) представителями высшего эшелона власти +
- в) руководителями всех уровней власти в равной степени

23. То, что принятое решение не должно ни отставать, ни опережать потребности и задачи социально-экономической системы, означает:

- а) всестороннюю обоснованность решения
- б) согласованность решения с принятыми ранее решениями
- в) своевременность решения +

24. Прогнозирование, организация, регулирование, координация, стимулирование, контроль риска в риск-менеджменте, относится к функциям:
- а) организации риск-менеджмента
 - б) субъекта управления +
 - в) объекта управления
25. Учет фактора времени в некоторых случаях заставляет руководителей опираться на:
- а) консультации у специалистов
 - б) научные методы принятия решений
 - в) суждение или даже интуицию +
26. Строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему предоставлены высшим уровнем управления:
- а) необходимая полнота содержания решения
 - б) полномочность решения +
 - в) всесторонняя обоснованность решения
27. Состоянию, когда в результате деятельности фирма рискует частью или всей величиной чистой прибыли, соответствует область:
- а) минимального риска +
 - б) приемлемого риска
 - в) повышенного риска
28. Проблемы, в которых не всегда просматриваются условия, факторы, причинно-следственные связи:
- а) хорошо структурированные проблемы
 - б) неструктурированные проблемы
 - в) слабо структурированные проблемы +
29. Все виды рисков, связанные с конкурентной инвестицией, относятся к таким рискам:
- а) несистематическим +
 - б) систематическим
 - в) спекулятивным
30. Изначально определяет действия человека и влияет на принимаемые им решения его:
- а) интересы
 - б) система ценностей +
 - в) свобода воли

6.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), критерии и шкалы оценивания (в отсутствие утвержденных соответствующих локальных нормативных актов на факультете)

**Вопросы для подготовки к экзамену по дисциплине
«Методы принятия управленческих решений»:**

1. Место решений в управленческой деятельности
2. Типология управленческих решений
3. Обеспечение качества управленческих решений на этапе подготовки к выбору альтернатив

4. Обеспечение качества управленческих решений на этапе совещания по принятию решения
5. Обеспечение качества управленческих решений на этапе их реализации
6. Цели управленческого решения
7. Методология процесса разработки управленческого решения
8. Принятие решений в условиях неопределенности
9. Принятие решений в условиях риска
10. Отличие условий неопределенности и условий риска при принятии управленческих решений
11. Эффективность управленческих решений
12. Управленческие решения и ответственность руководителя и подчиненных
13. Управленческие решения – особенность индивидуального процесса принятия
14. Управленческие решения – особенность группового процесса принятия
15. Этапы рационального процесса принятия решений – различия разных авторов
16. Условия качества управленческого решения как интеллектуального продукта
17. Условия качества управленческого решения как процесса анализа и оценки альтернатив
18. Постройте диаграмму Парето на основе результатов анализа по методу Исикавы.
19. Проиллюстрируйте переход от диаграммы Парето к методу Исикавы.
20. Примените метод «5 Почему?» к итогам работы по диаграмме Парето.
21. Примените метод «5 Почему?» к итогам работы по методу Исикавы.
22. Примените метод Исикавы для разработки списка альтернатив, основываясь на результатах применения метода «5 Почему?».
23. Проиллюстрируйте метод мозгового штурма, основываясь на итогах метода Исикавы.
24. Проиллюстрируйте метод мозгового штурма, основываясь на итогах диаграммы Парето.
25. Проиллюстрируйте метод мозгового штурма, основываясь на итогах метода «5 Почему?».
26. Сократите количество рассматриваемых альтернатив с 10 до 6 (сами альтернативы можно просто пронумеровать буквами) на основе применения матрицы решения.
27. Проиллюстрируйте применение методики равноценного обмена при наличии 6 альтернатив.
28. Проиллюстрируйте исключение доминируемой альтернативы при наличии 6 альтернатив.
29. Проиллюстрируйте разные варианты приоритизации критериев оценки альтернатив (на пустой матрице).
30. Проиллюстрируйте применение метода 6-3-5 для исключения худшей альтернативы.
31. Проиллюстрируйте применение дерева решений при 2 альтернативах.
32. Проиллюстрируйте применение метода Дельфи при 3 альтернативах.
33. Продумайте тезисы рекомендаций по обеспечению качества управленческого решения на этапе его реализации.
34. Продумайте тезисы рекомендаций для ведущего совещания по принятию решения, основанные на минимизации негативных эффектов процесса группового принятия решения.

**Учебно-методические рекомендации для обеспечения
самостоятельной работы**

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку студента к текущим аудиторным занятиям и контрольным мероприятиям. Самостоятельная работа включает: проработку конспекта лекций и учебной литературы, поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, а также выполнение домашнего задания или домашней контрольной работы, выдаваемых на практических занятиях.

Одним из важных методов самостоятельной работы студента является работа с научной литературой. При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги. Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой позволяют экономить время и повышают продуктивность. Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Основные *приемы* можно свести к следующим:

- составить перечень книг, с которыми следует познакомиться;
- перечень должен быть систематизированным (что необходимо для семинаров, экзаменов, что пригодится для написания курсовых и дипломных работ, а что выходит за рамки официальной учебной деятельности и расширяет общую культуру);
- обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит экономить время);
- определить, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть;
- все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц);
- если книга – собственная, то допускается делать на полях книги краткие пометки или же в конце книги, на пустых страницах просто сделать свой «предметный указатель», где отмечаются наиболее интересные мысли и обязательно указываются страницы в тексте автора;
- следует выработать способность «воспринимать» сложные тексты; для этого лучший прием – научиться «читать медленно», когда понятно каждое прочитанное слово (а если слово незнакомое, то либо с помощью словаря, либо с помощью преподавателя обязательно его узнать);

Таким образом, чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того насколько осознанна читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Грамотная работа с научной литературой, предполагает соблюдение ряда правил. Прежде всего, при такой работе необходимо сознательное усвоение прочитанного, осмысление его, стремление дойти до сути, невозможен формальный, поверхностный подход, механическое заучивание, простое накопление цитат, выдержек. При работе над книгой требуется определенная последовательность.

Вначале следует ознакомиться с оглавлением, содержанием предисловия или введения. Это дает общую ориентировку, представление о структуре и вопросах, которые рассматриваются в книге. Следующий этап – чтение. Первый раз целесообразно прочитать книгу с начала до конца, чтобы получить о ней цельное представление. При повторном чтении происходит постепенное глубокое осмысление каждой главы,

критического материала и позитивного изложения; выделение основных идей, системы аргументов, наиболее ярких примеров и т.д. Непременным правилом чтения должно быть выяснение незнакомых слов, терминов, выражений, неизвестных имен, названий. Важная роль принадлежит библиографической подготовке студентов. Она включает в себя умение активно, быстро пользоваться научным аппаратом книги, справочными изданиями, каталогами, умение вести поиск необходимой информации, обрабатывать и систематизировать ее.

В рамках учебной деятельности основным для студентов является изучающее чтение – оно позволяет в работе с учебной литературой накапливать знания. Кроме того, при овладении данным видом чтения формируются основные приемы, повышающие эффективность работы с научным текстом.

Научная методика работы с литературой предусматривает также ведение записи прочитанного. Это позволяет привести в систему знания, полученные при чтении, сосредоточить внимание на главных положениях, зафиксировать, закрепить их в памяти, а при необходимости вновь обратиться к ним.

Одной из форм обучения студентов, направленных на организацию и повышение уровня их самостоятельной работы, а также на усиление контроля за этой работой является написание реферата.

Целью написания реферата является приобретение навыков самостоятельной работы с литературой с тем, чтобы на основе их анализа и обобщения студенты могли делать собственные выводы теоретического и практического характера, обосновывая их соответствующим образом.

Реферат более объемный вид самостоятельной работы студента, содержащий информацию, дополняющую и развивающую основную тему, изучаемую на аудиторных занятиях. Ведущее место занимают темы, представляющие профессиональный интерес, несущие элемент новизны. Реферативные материалы должны представлять письменную модель первичного документа – научной работы, монографии, статьи. Реферат может включать обзор нескольких источников и служить основой для доклада на определенную тему на семинарах, конференциях.

Регламент озвучивания реферата – 7-10 мин.

Слово "реферат" (от латинского – *refere* – докладывать, сообщать) означает сжатое изложение в устной или письменной форме содержания какого-либо вопроса или темы на основе критического обзора информации.

При подготовке реферата необходимо соблюдать следующие правила. Определить идею и задачу реферата. Следует помнить, что реферат будут читать другие. Поэтому постоянно задавайте себе вопрос, будет ли понятно написанное остальным, что интересного и нового найдут они в работе.

Ясно и четко сформулировать тему или проблему. Она не должна быть слишком общей.

Найти нужную литературу по выбранной теме. Составить перечень литературы, которая обязательно должна быть прочитана.

После предварительной подготовки следует приступить к написанию реферата. Прежде всего, составить план, выделить в нем части.

Введение, в котором раскрывается цель и задачи сообщения; здесь необходимо сформулировать социальную или политическую проблему, которая будет проанализирована в реферате, изложить своё отношение к ней, то есть мотивацию выбора; определить особенность постановки данной проблемы авторами изученной литературы; объяснить актуальность и социальную значимость выбранной темы.

Основная часть. Разделы, главы, параграфы основной части должны быть направлены на рассмотрение узловых моментов в теме реферата. Изложение содержания изученной литературы предполагает его критическое осмысление, глубокий логический анализ.

Каждый раздел основной части реферата предполагает детальное изучение отдельного вопроса темы и последовательное изложение структуры текстового материала с обязательными ссылками на первоисточник. В целом, содержание основной части должно отражать позиции отдельных авторов, сравнительную характеристику этих позиций, выделение узловых вопросов дискурса по выбранной для исследования теме.

Студент должен показать свободное владение основными понятиями и категориями авторского текста. Для лучшего изложения сущности анализируемого материала можно проиллюстрировать его таблицами, графиками, сравнением цифр, цитатами.

Заключение. В заключении автор реферата должен сформулировать личную позицию в отношении изученной проблемы и предложить, может быть, свои способы её решения. Целесообразно сделать общие выводы по теме реферата и ещё раз отметить её актуальность и социальную значимость.

Список использованных источников и литературы.

Начать реферат можно с изложения яркого, впечатляющего факта, который требует пояснения. Далее изложение должно идти от простого – к сложному. Не останавливайтесь на подробностях. Главное требование к реферату - максимум пользы для читателя при минимуме информации.

В зависимости от содержания и назначения в учебном процессе рефераты можно подразделить на две основные группы (типы): научно-проблемные и обзорно-информационные.

Научно-проблемный реферат. При написании такого реферата студент должен изучить и кратко изложить имеющиеся в литературе суждения по определенному, спорному в теории, вопросу (проблеме) по данной изучаемой теме, высказать по этому вопросу (проблеме) собственную точку зрения с соответствующим ее обоснованием.

На основе написанных рефератов возможна организация «круглого стола» студентов данной учебной группы. В таких случаях может быть поставлен доклад студента, реферат которого преподавателем признан лучшим, с последующим обсуждением проблемы всей группой студентов.

Обзорно-информационный реферат. Разновидностями такого реферата могут быть:

- 1) краткое изложение основных положений той или иной книги, монографии, другого издания (или их частей: разделов, глав и т.д.) как правило, только что опубликованных, содержащих материалы, относящиеся к изучаемой теме по курсу дисциплины. По рефератам, содержание которых может представлять познавательный интерес для других студентов, целесообразно заслушивать в учебных группах сообщения их авторов;
- 2) подбор и краткое изложение содержания статей по определенной проблеме (теме, вопросу), опубликованных в различных журналах за тот или иной период, либо в сборниках («научных трудах», «ученых записках» и т.д.). Такой реферат может рассматриваться и как первоначальный этап в работе по теме курсовой работы.

Темы рефератов определяются преподавателем, ведущим занятия в студенческой группе. Литература либо рекомендуется преподавателем, либо подбирается студентом самостоятельно, что является одним из элементов самостоятельной работы.

Объем реферата должен быть в пределах 15-20 страниц машинописного текста через 1,5 интервала. При оформлении реферата необходимо ориентироваться на правила, установленные для оформления курсовых работ.

Написание реферата и его защита перед преподавателем или группой предполагает, что студент должен знать правила написания и оформления реферата, а также уметь подготовить сообщение по теме своего реферата, быть готовым отвечать на вопросы преподавателя и студентов по содержанию реферата.

Роль студента: написание реферата имеет особенности, касающиеся: выбора литературы (основной и дополнительной); изучения информации (уяснение логики

материала источника, выбор основного материала, краткое изложение, формулирование выводов); оформления реферата согласно установленной форме.

Критерии оценки:

- актуальность темы;
- соответствие содержания теме;
- глубина проработки материала;
- грамотность и полнота использования источников;
- соответствие оформления реферата требованиям.

Важной частью самостоятельной работы студента является написание эссе.

Эссе - это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

Цель эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей. Написание эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные понятия, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать опыт соответствующими примерами, аргументировать свои выводы.

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

1. мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов.
2. мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы.

Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут "перегрузить" изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

Таким образом, эссе приобретает кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- вступление
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

При написании эссе важно также учитывать следующие моменты:

1. Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).
2. Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.
3. Стиль изложения: эссе присущи эмоциональность, экспрессивность, художественность. Должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения, умелое использование "самого современного" знака препинания - тире. Стиль отражает особенности личности.

Эссе по содержанию бывают:

- описательные,
- повествовательные,
- рефлексивные,
- критические,
- аналитические,
- литературные и др

Признаки эссе

Можно выделить некоторые общие признаки (особенности) жанра, которые обычно перечисляются в энциклопедиях и словарях:

1. Небольшой объем.

Каких-либо жестких границ, не существует. Объем эссе - от трех до семи страниц компьютерного текста.

2. Конкретная тема и подчеркнута субъективная ее трактовка.

Тема эссе всегда конкретна. Эссе не может содержать много тем или идей (мыслей). Оно отражает только один вариант, одну мысль. И развивает ее. Это ответ на один вопрос.

3. Свободная композиция - важная особенность эссе.

Эссе по своей природе устроено так, что не терпит никаких формальных рамок. Оно нередко строится вопреки законам логики, подчиняется произвольным ассоциациям, руководствуется принципом "Всё наоборот".

4. Непринужденность повествования.

Автору эссе важно установить доверительный стиль общения с читателем; чтобы быть понятным, он избегает намеренно усложненных, неясных, излишне строгих построений. Считается, что хорошее эссе может написать только тот, кто свободно владеет темой, видит ее с различных сторон и готов предъявить читателю не исчерпывающий, но многоаспектный взгляд на явление, ставшее отправной точкой его размышлений.

5. Склонность к парадоксам.

Эссе призвано удивить читателя (слушателя) - это, по мнению многих исследователей, его обязательное качество. Отправной точкой для размышлений, воплощенных в эссе, нередко является афористическое, яркое высказывание или парадоксальное определение, буквально сталкивающее на первый взгляд бесспорные, но взаимоисключающие друг друга утверждения, характеристики, тезисы.

6. Внутреннее смысловое единство

Возможно, это один из парадоксов жанра. Свободное по композиции, ориентированное на субъективность, эссе вместе с тем обладает внутренним смысловым единством, т.е. согласованностью ключевых тезисов и утверждений, внутренней гармонией аргументов и ассоциаций, непротиворечивостью тех суждений, в которых выражена личностная позиция автора.

7. Ориентация на разговорную речь

В то же время необходимо избегать употребления в эссе сленга, шаблонных фраз, сокращения слов, чересчур легкомысленного тона. Язык, употребляемый при написании эссе, должен восприниматься серьезно. Итак, при написании эссе важно определить (уяснить) его тему, определить желаемый объем и цели каждого параграфа.

Начните с главной идеи или яркой фразы. Задача - сразу захватить внимание читателя (слушателя). Здесь часто применяется сравнительная аллегория, когда неожиданный факт или событие связывается с основной темой.

Правила написания эссе

- Из формальных правил написания эссе можно назвать только одно - наличие заголовка.
- Внутренняя структура эссе может быть произвольной. Поскольку это малая форма письменной работы, то не требуется обязательное повторение выводов в конце, они могут быть включены в основной текст или в заголовок.
- Аргументация может предшествовать формулировке проблемы. Формулировка проблемы может совпадать с окончательным выводом.

Ошибки при написании эссе

1. Плохая проверка.

Не думайте, что можно ограничиться лишь проверкой правописания.

Перечитайте свои эссе и убедитесь в том, что там нет каких - либо двусмысленных выражений, неудачных оборотов и т. д.

2. Утомительные предисловия. Недостаточное количество деталей. Слишком часто интересное эссе проигрывает в том, что представляет собой перечисление утверждений без иллюстрации их примерами. Для эссе характерны обычные клише: важность усердной работы и упорства, учеба на ошибках и т. д.

3. Многословие.

Эссе ограничены определенным количеством слов, поэтому вам необходимо разумно распорядиться этим объемом. Иногда это означает отказ от каких-то идей или подробностей, особенно, если они уже где-то упоминались или не имеют непосредственного отношения к делу. Такие вещи только отвлекают внимание читателя (слушателя) и затмевают основную тему эссе.

4. Длинные фразы.

Длинные фразы еще не доказывают правоту автора, а короткие предложения часто производят больший эффект. Лучше всего, когда в эссе длинные фразы чередуются с короткими. Не перегружайте эссе.

При написании эссе отбросьте слова из энциклопедий. Неправильное употребление таких слов отвлекает внимание, приуменьшает значение эссе.

Методические материалы для проведения процедур оценивания результатов обучения

Для подготовки к контрольным работам и тестам студентов рекомендуется:

Самостоятельно дать письменный ответ на вопрос, рассматриваемый в рамках учебной дисциплины. Содержание ответа на поставленный вопрос включает: знание теории, выделение актуальных проблем данной темы в сфере общественной жизни.

Качество письменной работы оценивается, прежде всего, по тому, насколько самостоятельно и правильно студент раскрывает содержание главных вопросов темы, использует знание рекомендованных к теме первоисточников. При изложении материала следует стремиться к тому, чтобы каждое теоретическое положение было убедительно аргументировано и всесторонне обосновано, а также подкреплено практическим материалом.

Ключевым моментов в облегчении подготовки к **контрольным работам и тестам** является активная работа студентов на занятиях (внимательное прослушивание и тщательное конспектирование лекций, активное участие в практических занятиях) и регулярное повторение материала и выполнение домашних заданий. В таком случае требуется минимальная подготовка, заключающаяся в повторении и закреплении уже освоенного материала.

Устный опрос (По всем разделам дисциплины).

Преподаватель ставит студентам вопросы по содержанию изученного материала и побуждает их к ответам, выявляя, таким образом, степень его усвоения.

Критерии ответов студентам во время устного опроса:

5	Студент на каждом занятии обнаруживает знание теории, активно участвует в
---	---

баллов	обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемые решения, демонстрирует способность к самостоятельной работе.
3-4 балла	Студент на каждом занятии обнаруживает знание теории, участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал, иногда демонстрирует способность к самостоятельной работе.
1-2 балла	Студент демонстрирует фрагментарное знание основной теории. На занятиях ведет себя пассивно.
0 баллов	Студент не участвует в работе.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Критерии оценки презентации доклада (сообщения): Презентация доклада (сообщения) на семинаре

9-10 баллов	Студент активно занимался подготовкой презентации, в том числе с использованием современной экономической литературы, глубоко погружен в тему и может ответить на любой вопрос относительно ее содержания. Сама презентация логически построена, орфографически и стилистически грамотная, содержит интересные данные и вызывает у присутствующих живой интерес. Выступающему задают дополнительные уточняющие вопросы.
7-8 баллов	Студент занимался подготовкой презентации, владеет темой и может ответить на большинство вопросов относительно ее содержания. Однако материал проанализирован недостаточно глубоко. Сама презентация логически построена, содержит орфографические и стилистические ошибки и вызывает у присутствующих интерес.
5-6 баллов	Студент слабо занимался подготовкой презентации, плохо разбирается в теме и не может ответить на вопросы относительно ее содержания. Сама презентация логически плохо построена, содержит орфографические и стилистические ошибки, не вызывает у присутствующих интереса.
менее 5 баллов	Студент не подготовил презентацию или она не отвечает критериям качества

Критерии оценки подготовленного эссе:

9-10 баллов	Эссе написано в соответствии со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Студент показал глубокое погружение в тему, сформулировал и обосновал собственную точку зрения на проблемы. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно, содержит разнообразные примеры из практики/теории, подтверждающие выводы.
7-8 баллов	Эссе написано в соответствии со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Студент показал недостаточно глубокое погружение в тему, в формулировке собственной точки зрения присутствуют отдельные недостатки. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно.
5-6 баллов	Присутствует нарушение структуры эссе. Студент демонстрирует поверхностное знание и понимание темы; не сформулировал собственную точку зрения. Эссе содержит стилистические и орфографические ошибки
менее 5	Эссе не раскрывает содержание проблемы и/или является плагиатом.

баллов	
--------	--

Критерии оценки подготовленного реферата:

11-15 баллов	Реферат логически выстроен и содержание излагается на хорошем русском языке. Студент свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, соответствующие поставленной цели, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, отсутствуют орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют обоснованные выводы.
6-10 баллов	В реферате не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует отдельную специализированную лексику, ссылается на необходимые источники, соответствующие поставленной цели, однако присутствуют отдельные незначительные орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют обоснованные выводы.
1-5 баллов	В реферате полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует отдельную специализированную лексику, допускает отдельные, но значительные орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют недостаточно обоснованные выводы.
менее 1 балла	Реферат содержит бессистемно представленный текст. Студент не ориентируется в источниках, не использует специализированную лексику, допускает большое количество значительных орфографических, пунктуационных, стилистических, фактических ошибок. Текст реферата несамостоятельный, вторичный, отсутствуют выводы.

Критерии выполнения разбора кейса:

11-15 баллов	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Студент свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу
6-10 баллов	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе.
1-5 баллов	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы.
менее 1	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Студент не ориентируется в

балла	них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы
-------	--

Круглый стол

Концепция круглого стола: на обсуждения приглашаются специалисты (преподаватели, занимающиеся данной проблематикой, специалисты исследовательских центров и т.д.), внутри группы студентов выбирается модератор, который будет организовывать дискуссию.

Остальные студенты становятся участниками круглого стола. Начинается круглый стол с выступления преподавателя и приглашенных участников, затем сообщения делают участники семинара (мини-выступления по 5-7 мин.). Участники излагают собственную точку зрения на современные проблемы, возникающие в сфере делового общения, аргументируют свою позицию, задают вопросы коллегам, коллективно обсуждают пути решения данных проблем. Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

Критерии выступлений студентов во время проведения «Круглого стола»:

5 баллов	Выставляется студенту, если он использовал при подготовке к круглому столу дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, демонстрирует знание иностранных и отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он демонстрирует знание только отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры
1-2 балла	Выставляется студенту, если он неуверенно владеет базовыми знаниями по теме, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры;
0 баллов	Выставляется студенту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

Развернутая беседа

Концепция развернутой беседы: предполагает подготовку всех студентов по каждому вопросу плана, занятия с единым для всех перечнем рекомендуемой обязательной и дополнительной литературы; выступления студентов (по их желанию или по вызову преподавателя) и их обсуждение; вступление и заключение преподавателя.

Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

Критерии оценки участия студента в развернутой беседе:

5 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, подобрал статистический материал, подтверждающий его позицию, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры из практики разрешения проблем в разных странах, опирается на мнения специалистов; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал;
1-2 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился только с основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, не всегда логически верно выстраивает и презентует материал;
0 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился не со всей основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

Дискуссия

Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

Критерии оценки участия студента в дискуссии

5 баллов	Выставляется студенту, если он использовал при подготовке к дискуссии дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, собрал разнообразные примеры, подтверждающих позицию, демонстрирует знание российской и зарубежной практики по решению обозначенных проблем, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он демонстрирует знание отечественных работ по проблематике дискуссии, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры;
1-2 балла	Выставляется студенту, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры;
0 баллов	Выставляется студенту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

Деловая игра

Ожидаемые результаты: научить студентов правильно определять и практически демонстрировать те навыки и умения, которые потребуются для успешной реализации делового общения.

Критерии оценки участия студента в деловой игре

1-2 балла	Выставляется студенту, если он в ходе игры продемонстрировал навыки и умения, которые требуются для успешной реализации делового общения. Продemonстрировал гибкость и креативность мышления, способность критически осмыслить собственное поведение и поведение коллег в процессе игры.
0 баллов	Выставляется студенту, если он в ходе игры не смог продемонстрировать навыки и умения, которые требуются для успешной реализации делового общения, не смог критически осмыслить собственное поведение и поведение коллег в процессе игры.

«Мозговой штурм»

Ожидаемый (е) результат (ы): научить студентов обсуждать спорные/дискуссионные вопросы; повысить мотивацию неактивных студентов; сформировать банк идей для последующей работы, обсуждения

Критерии оценки участия студента в «мозговом штурме»

1-2 балла	Выставляется студенту, если он если он активно участвовал в мозговом штурме, в проведении и оценке результатов;
0 баллов	Выставляется студенту, если он не проявил активности в проведении и оценке результатов мозгового штурма.

Ролевая игра

Ожидаемый (е) результат (ы): научить студентов правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые были приобретены ими в ходе освоения учебной дисциплины.

Критерии оценки участия студента в ролевой игре

1-2 балла	Выставляется студенту, если он в ходе игры смог продемонстрировать навыки и умения анализировать социальные проблемы, продемонстрировал гибкость и креативность мышления, способность отобрать необходимый материал, провести сравнительный анализ предложенных концепций и достойно отстоять выбранную позицию
0 баллов	Выставляется студенту, если он в ходе игры не смог продемонстрировать навыки и умения анализировать социальные проблемы в области социологии рождаемости, не смог критически осмыслить поставленную проблему и отобрать

необходимый материал.

Коллоквиум

Коллоквиум представляет собой разновидность опроса студентов по пройденной проблематике, в центре которого стоят вопросы, задаваемые преподавателем. Преподаватель формулирует вопрос к одному из студентов, он дает свой ответ, затем остальные студенты имеют возможность дополнить ответ данного студента. Вопросы преподавателя могут вытекать один из другого, быть взаимосвязанными, наводящими, и т.п.

Критерии оценки участия студента в коллоквиуме:

5 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к коллоквиуму ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, хорошо логически выстраивает ответ, приводит адекватные примеры, опирается на мнения специалистов; грамотно аргументирует свою позицию.
3-4 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к коллоквиуму ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал.
1-2 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился только с основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, не всегда логически верно выстраивает и презентует материал.
0 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился не со всей основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

Критерии оценки ответов на вопросы зачета:

40 баллов за вопрос	Выставляется студенту, если он обнаруживает всестороннее систематическое и глубокое знание программного материала; способен творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; - владеет понятийным аппаратом дисциплины; демонстрирует способность к анализу и сопоставлению различных подходов к решению заявленной в вопросе проблематики; подтверждает теоретические постулаты примерами из социальной практики
менее 40 баллов	Выставляется студенту, если он обнаруживает значительные пробелы в знаниях основного программного материала; допускает принципиальные ошибки в ответе на вопрос билета; демонстрирует незнание теории и практики социологии глобализации.

Критерии оценки ответов на вопросы экзамена:

29-40 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает систематическое и глубокое знание программного материала по дисциплине, умеет свободно ориентироваться в вопросе. Ответ полный и правильный на основании изученного материала. Выдвинутые положения аргументированы и иллюстрированы примерами. Материал изложен в определенной логической последовательности, осознанно, литературным языком, с использованием современных научных терминов; ответ самостоятельный. Студент уверенно отвечает на дополнительные вопросы.
19-28 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает полное знание учебного материала, демонстрирует систематический характер знаний по дисциплине. Ответ полный и правильный, подтвержден примерами; но их обоснование не аргументировано, отсутствует собственная точка зрения. Материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены 2-3 несущественные погрешности, исправленные по требованию экзаменатора. Студент испытывает незначительные трудности в ответах на дополнительные вопросы. Материал изложен осознанно, самостоятельно, с использованием современных научных терминов, литературным языком.
9-18 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает знание основного программного материала по дисциплине, но допускает погрешности в ответе. Ответ недостаточно логически выстроен, самостоятелен. Основные понятия употреблены правильно, но обнаруживается недостаточное раскрытие теоретического материала. Выдвигаемые положения недостаточно аргументированы и не подтверждены примерами; ответ носит преимущественно описательный характер. Студент испытывает достаточные трудности в ответах на вопросы. Научная терминология используется недостаточно.
0-8 баллов	Выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине. При ответе обнаружено непонимание студентом основного содержания теоретического материала или допущен ряд существенных ошибок, которые студент не может исправить при наводящих вопросах экзаменатора, затрудняется в ответах на вопросы. Студент подменил научное обоснование проблем рассуждением бытового плана. Ответ носит поверхностный характер; наблюдаются неточности в использовании научной терминологии.

Обоснование балльной системы оценки

Балльная структура оценки

Посещение лекций – **0,5 балла за посещение 1 лекционного занятия**

Активная работа на семинарах – **5 баллов (максимальное количество баллов за работу на 1 семинарском занятии)**

Презентация доклад (сообщения) на семинаре- **10 баллов**

Подготовка эссе – **10 баллов**

Подготовка реферата – **15 баллов**

Разбор кейсов – **8 баллов**

Практическое задание – **15 баллов**

Внутрисеместровая аттестация (внутрисеместровое тестирование) – **20 баллов**

Итоговое испытание (зачет/экзамен)– **40 баллов**

Шкала перевода баллов в традиционную шкалу оценки

Трудоемкость каждой учебной дисциплины рассчитывается по формуле: **50 баллов x количество кредитов — это 100%**.

1. Кредит – это единица измерения трудоемкости учебной дисциплины. Балл – это единица оценки качества выполнения работы студентом.

В балльно-рейтинговой системе 1 кредит соответствует 50 баллам.

Для перевода баллов, набранных студентом, в проценты необходимо использовать формулу:

$$z=100\% * ux, где$$

z — сумма набранных баллов студентом (%).

x — трудоемкость каждой учебной дисциплины (балл);

y — сумма набранных баллов студентом (балл).

Экзамен:

- $z > 85\%$ выставляется оценка «5»;
- $65\% < z < 85\%$ выставляется оценка «4»;
- $50\% < z < 65\%$ выставляется оценка «3»;
- $20\% < z < 50\%$ выставляется оценка «2»;
- $z < 20\%$ выставляется оценка «1».

Зачет:

- $z > 50\%$ выставляется оценка «зачет»;
- $z < 50\%$ выставляется оценка «не зачет»;

7. Ресурсное обеспечение:

7.1. Перечень основной и дополнительной литературы

а) основная литература:

1. Аллингем М. Теория выбора: очень краткое введение / Майкл Аллингем ; пер. с англ. Н.В.Шиловой; под науч. Ред. М.И.Левина и В.П.Бусыгина. – М. : Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2017. – 176 с.
2. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления и принятия решений: Примеры, задачи, кейсы: Учебное пособие / Зайцев М.Г., Варюхин С.Е., - 4-е изд., испр. и доп. - М.:ИД Дело РАНХиГС, 2015. - 640 с.
3. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика: учебное пособие. Москва, Юрайт, 2018.
4. Эрроу К. Дж. Коллективный выбор и индивидуальные ценности. М.: ГУ – ВШЭ, 2004.
5. Козловский А.В., Митюшников А.И. Принятие управленческих решений и риск-менеджмент в условиях цифровой экономики//Вестник университета. 2020. № 3. С. 45-51.
6. Попова В. Д., Тимкина Ю. Ю. основные подходы к принятию решений // Международный научно-исследовательский журнал 2022
DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2022.121.7.113>

б) дополнительная литература:

1. Жигарь О. В. О тенденциях и проблемах процесса разработки, принятия и реализации решений в органах государственного управления // Общество, экономика, управление, 2020. DOI 10.24411/2618-9852-2020-15203.
2. Лапыгин Ю.Н. Управленческие решения: учеб. пособие. Москва. Эксмо.2009
3. Синельникова Т.И. Философские проблемы принятия оптимальных управленческих решений // Вестник Челябинского государственного университета, 2015 <https://cyberleninka.ru/article/n/15829303>
4. Смаль С. В. Теория и практика принятия политических решений в социальной сфере // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена, 2006. <https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-i-praktika-prinyatiya-politicheskikh-resheniy-v-sotsialnoy-sfere>
5. Теория принятия решений в 2 т. Том 1 : учебник и практикум для вузов / В. Г. Халин [и др.] ; под редакцией В. Г. Халина. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 250 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03486-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511329> (дата обращения: 05.02.2023).
6. Трофимова Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата /Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов Москва Юрайт, 2015.
7. Урасова А. А., Сесюнин С. Ю. Специфика принятия управленческих решений на муниципальном уровне (на материалах Чердынского муниципального района Пермского края) // ARS ADMINISTRANDI, 2012. <https://cyberleninka.ru/article/n/14390963>
8. May J. Bias in science: Natural and Social // Synthese December 2021. DOI:10.1007/s11229-020-02937-0

7.2. Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства (подлежит обновлению при необходимости)
Не требуется

7.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем (подлежит обновлению при необходимости)
Не требуется

7.4. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

<http://www.ecsocman.edu.ru> - Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»;

<http://bmanager.ru> – сайт, посвященный, в частности, алгоритмам принятия управленческих решений

<http://www.cfin.ru> – «Корпоративный менеджмент»;

<http://www.up-pro.ru> – Управление производством, специализированный сайт

<http://www.hrm.ru> - электронная библиотека HR-специалистов.

<http://www.re-c.ru> – сайт издания «Российский экономический журнал».

<http://www.vopreco.ru> – сайт журнала «Вопросы экономики».

<http://www.ecsocman.edu.ru> – портал по социологии, экономике и менеджменту.

<https://link.springer.com/journal/11238>. Theory and Decision. An International Journal for Multidisciplinary Advances in Decision Science.

<https://journals.sagepub.com> Journal of Conflict Resolution.

<https://link.springer.com> Social Choice and Welfare

<http://vshssn.msu.ru/> - Высшая школа современных социальных наук Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова;

7.5. Материально-техническое обеспечение:

Учебно-вспомогательные аудитории:

- научная библиотека МГУ, библиотека Высшей школы современных социальных наук (факультета) МГУ, компьютерный класс.

8. Соответствие результатов обучения по данному элементу ОПОП результатам освоения ОПОП указано в Общей характеристике ОПОП.

9. Разработчик (разработчики) программы. к псих.н., доц. Ксенофонтова Е.Г.