Фонд
оценочных средств

по дисциплине «Процессы принятия управленческих решений»

Уровень высшего образования

БАКАЛАВРИАТ

по направлению подготовки 38.03.02-РФ, 580200-КР «Менеджмент»

образовательные программы: *«Управление бизнес-процессами производства»,*
«Управление малым бизнесом»,
«Управление маркетингом»

Квалификация
бакалавр

Год набора – 2026

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 38.03.02-РФ, 580200-КР «Менеджмент», образовательные программы «Управление бизнес-процессами производства», «Управление малым бизнесом», «Управление маркетингом»

Фонд оценочных средств рассмотрен и утвержден на заседании Международной бизнес-школы Социо-гуманитарного института Кыргызско-Российского славянского университета имени первого Президента Российской Федерации Б.Н. Ельцина

Протокол № 1 от "03" сентября 2026 г.

Руководитель подразделения:
д.э.н., профессор Кочербаева Айнура Анатольевна 

Руководитель образовательной программы
«Управление бизнес-процессами производства»
к.э.н., доцент Рахманалиева А.А. 

Руководитель образовательной программы
«Управление малым бизнесом»
к.э.н., доцент Сулеева Д.А. 

Руководитель образовательной программы
«Управление маркетингом»
к.э.н., доцент Островская Е.С. 

Исполнители:

Доцент Международной бизнес-школы  Хасанова Л.В.

Доцент Международной бизнес-школы  Островская Е.С.

1. Перечень компетенций, с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Виды оценочных средств / шифр раздела в данном документе
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	**Знать:** – терминологию и базовые положения теории и практики принятия управленческих решений (классификацию решений, принципы, стратегии принятия решений); – уровни и современные подходы к решению организационных задач; – стадии и методы процесса разработки и обоснования решения; – особенности влияния психологических факторов и субъективных оценок на процессы принятия решений	**Блок А** – задания репродуктивного уровня – Бланочные конспекты / ведение тетради – Фронтальные опросы по отдельным темам – Лабораторная работа
	Уметь: – осуществлять постановку организационной задачи и ее оценку исходя из критериев социально-экономической эффективности, экологической безопасности, правомочности и своевременности; – определять базовые условия и параметры среды принятия и реализации управленческого решения; – применять количественные и качественные методы информационной, аналитической и конструктивной деятельности для выработки решения альтернативы (варианты) управленческих решений; – грамотно использовать психологические факторы в процессах принятия и обоснования решений	**Блок В** – задания реконструктивного уровня – Лабораторная работа – Домашняя письменная работа / построение интеллект-карты – Решение задач

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Виды оценочных средств / шифр раздела в данном документе
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	**Владеть**: – навыками применения рационального, ситуационного и поведенческого подходов к анализу и решению организационно-управленческих задач; – способами и подходами практического использования современных методов и инструментов на различных стадиях процесса разработки и обоснования управленческого решения; – навыками организации эффективного совместного взаимодействия в процессах принятия и обоснования решений	**Блок** С – задания практико-ориентированного и/или исследовательского уровня – Командная PowerPoint презентация – Case-study: командная работа – Постер – Доклад / экспресс-сообщение – Компетентностно-ориентированные задания

2. Технологическая карта дисциплины/практики

Дисциплина:	**Процессы принятия управленческих решений**
Направление/профиль:	Менеджмент (для всех образовательных программ направления)
Группы:	М-1,2,3,4,5,6-26
Курс/семестр:	3/6
Количество кредитов (ЗЕ):	4
Отчетность:	**Зачетно-экзаменационная ведомость (экзамен)**
Преподаватель:	Хасанова Людмила Владимировна

Название модулей дисциплины согласно РПД	**Контроль**	**Форма контроля**	**зачетный минимум**	**зачетный максимум**	**график контроля**
		Модуль 1			
Управленческое решение и его место в процессе управления	Текущий контроль	Фронтальный опрос по теме «Теория принятия решений (ТПР): основные понятия, принципы и стратегии принятия решений»	2	5	28
	Рубежный контроль	Лабораторная работа: «Определение типа и параметров ЗПР и управленческого решения»	6	10	

Название модулей дисциплины согласно РПД	Контроль	Форма контроля	зачетный минимум	зачетный максимум	график контроля
		Модуль 2			
Методология и организация процессов разработки и реализации УР	Текущий контроль	Командная работа: презентация «Модели принятия управленческих решений»	2	5	33
	Рубежный контроль	Построение интеллект-карты «Технология разработки УР: информационная, аналитическая и конструктивная работа»	9	15	
		Модуль 3			
Процессы и методы разработки и обоснования УР	Текущий контроль	Case-study в микро-группах: «Анализ и диагностика организационной задачи»	3	5	37
	Рубежный контроль	Решение задач на методы оптимизации управленческого решения	9	15	
		Модуль 4			
Психологические детерминанты решений в менеджменте	Текущий контроль	Бланочные конспекты и ведение тетради; экспресс-сообщения	3	5	39
	Рубежный контроль	Постер «Психологические детерминанты управленческих решений» и участие в круглом столе	9	15	
Всего за семестр			40	70	
Промежуточный контроль (экзамен)			20	30	
Семестровый рейтинг по дисциплине			**60**	**100**	

Модуль	логически завершенная часть дисциплины
Текущий контроль	самостоятельная работа обучающегося, посещаемость и активность на занятиях
Рубежный контроль	проверка полноты знаний и умений по материалу модуля в целом
Промежуточный контроль	завершенная задокументированная часть учебной дисциплины – совокупность тесно связанных между собой модулей дисциплины

3. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки планируемых результатов обучения по дисциплине «Процессы принятия управленческих решений» (оценочные средства)

Блок А

Задания репродуктивного уровня направлены на диагностику и оценку знания фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умения правильно использовать специальные термины и понятия, идентифицировать и понимать основные объекты изучения в рамках определенного раздела дисциплины.

А.1. а) Подготовка бланочных конспектов:

Выполнение задания предполагает самостоятельную подготовку бланочного конспекта по заранее и строго определенным структуре и формату. Вопросы для бланочного конспектирования:

1. Управленческие решения, связанные с реализацией основных функций менеджмента (занятие #1 «*Основные типы управленческих решений*»).

2. Опорные точки технологии ППУР: информационные фильтры; аналитическая работа; современные техники целеполагания (занятие #5 *«Технология разработки и обоснования решения»).*

3. 4а) Мышление как основа управленческого решения: виды мышления и его влияние на принимаемое решение и 4б) «Психологические ловушки» решений (интерактивная лекция #12 *«Психологические аспекты управленческих решений»*).

А.1. б) Ведение тетради:

Подготовка кратких конспектов по отдельным вопросам, предусмотренным лекционным материалом.

А.2. Фронтальные опросы / экспресс-опросы по темам:

Выполнение задания предполагает самостоятельное изучение студентом отдельных вопросов дисциплины и проверку приобретенных в ходе СРС знаний на практическом занятии. Вопросы для самостоятельной подготовки:

Тема 1.1. Основные виды управленческих решений и их характеристика:

- Конкретно-жесткие, ориентирующие и гибкие решения;
- Корректируемые и некорректируемые решения;
- Рациональные, эмпирические и интуитивные решения;
- Стандартные, бинарные, многоальтернативные решения.

Тема 2.3. Среда принятия и реализации УР: классификация ЗПР и механизмы их решения:

- Как называются задачи, решаемые в различных условиях среды принятия и реализации управленческого решения?
- Какие разрабатываются альтернативы для решения ЗПР и каковы характеристики этих А(В)УР?
- Какова модель (схема, порядок) выбора наилучшего решения?
- На основании какого критерия ЛПР выбирает лучшую А(В)УР?
- Каков механизм выбора оптимального решения в этих условиях?

Тема 3.2. Методы разработки и обоснования решения на проектной стадии: Методы психологической активизации мышления:

- Основа метода: логическое мышление, эвристический подход, комбинирование логики и творчества
- Форма генерирования: индивидуальное или совместное?
- Требования к участникам метода: обязательные и желательные?
- Требования к условиям ЗПР: целесообразность и, напротив, невозможность применения данного метода?
- Организация метода: какова должна быть последовательность основных процедур и операций?
- Характеристика метода: сильные и слабые стороны?

Блок А (ЗНАТЬ) и Блок В (УМЕТЬ)

АВ.1. Лабораторная работа «Определение типа и основных параметров ЗПР и управленческого решения» по конкретной ситуации принятия решения:

В ходе выполнения задания (задания рубежного контроля модуля I) студент должен знать основные аспекты постановки и решения организационной задачи и уметь:

- определить форму представленной задачи принятия решения (ЗПР);
- описать условия ЗПР и выделить в них зону «разрыва»;
- четко выделить из представленной ситуации цель управленческого воздействия;
- сформулировать использованные средства достижения цели решения;
- определить тип принятого управленческого решения по наиболее важным классификационным признакам.

Блок В

Задания реконструктивного уровня позволяют оценивать и диагностировать умение студента синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с установлением причинно-следственных связей, формулированием обоснованных выводов.

В.1. Построение интеллект-карты (домашняя контрольная работа) «Технология разработки управленческого решения: информационная, аналитическая и конструктивная работа»

Выполнение задания направлено на проверку знаний по конкретной теме, а также умения поиска информации из нескольких источников, ее обобщения, критического осмысления, систематизации и переработки с учетом поставленных вопросов.

Варианты контрольной работы:

1. Информационная работа в процессе разработки и обоснования управленческого решения.
2. Анализ в процессе разработки и обоснования управленческого решения.
3. Конструктивные операции в процессах принятиях решений.

В.2. Решение задач на методы оптимизации управленческого решения

Решение задач по дисциплине направлено на закрепление умений и навыков в области количественного обоснования (анализа, оценки и сравнения) выбора наилучшей (оптимальной) альтернативы решения. В рамках рубежного контроля модуля III решаются задачи на следующие методы:

- методы двухкритериальной оптимизации: «стоимость – эффективность» и «затраты – прибыль»;
- ранжирование и взвешивание критериев выбора;
- построение и анализ «дерева решений» в условиях риска;
- «платежная матрица» и базовые стратегии принятия решения в условиях неполной определенности среды принятия решения.

Блок С

Задания практико-ориентированного уровня способствуют формированию практических умений и навыков, необходимых в будущей профессии и повседневной жизни, развитию умения отличать новое от уже изученного, и фокусируются на самостоятельную поисковую и творческую деятельность обучающихся.

С.1. Командная презентация «Модели принятия управленческих решений»

Выполнение задания предполагает углубленное изучение одного из подходов к принятию и обоснованию решения и подготовку устной презентации этого подхода с использованием средств Microsoft PowerPoint.

Варианты подготовки задания:

1. Рациональная модель разработки и принятия решений.
2. Предпринимательская концепция управленческих решений.
3. Политическая модель принятия решений.
4. Модель ограниченной рациональности в процессах принятия управленческих решений.
5. Поведенческая модель разработки и реализации управленческих решений.
6. Прорывная модель бизнес-решений.

С.2. Case-study в микро-группах: «Анализ и диагностика организационной задачи»

Командная работа (по 2-3 человека) в формате case-study проводится по теме «Диагностическое тестирование организационной задачи и анализ ее "проблемного поля"» и предполагает изучение конкретной ситуации с использованием следующих базовых методов диагностики задачи принятия решения:

- диагностическое тестирование организационной задачи;
- построение проблемного поля задачи.

С.3. Индивидуальные и совместные творческие задания (доклад, экспресс-сообщение, постер / стендовый доклад)

Выполнение творческих заданий направлено на развитие навыков поиска и критического анализа информации, ее обобщения, систематизации, эффективной визуализации и устного представления.

С.3.а) Доклады / экспресс-сообщения:

Подготовка и устная презентация доклада на занятии по наиболее важным и интересным с практической точки зрения вопросам дисциплины.

Темы ориентировочные) докладов по дисциплине:

Занятие №	**Тема доклада / экспресс-сообщения**
Занятия #1-2	Основные типы управленческих решений: составляем «профиль решения» (8 докладов по конкретным типам решений)
Занятие #4	Уровни решения организационных задач. Коалиционная модель решения: модель Карнеги.
Занятие #6	Склонность ЛПР к риску: доводы «за» и «против».
Занятие #8	Методы активизации творческого мышления: «профиль метода» (3 доклада по отдельным методам, выбираемым на лекции)

С.3.б) Темы экспресс-сообщений определяются на лекции с учетом интересов студентов и могут варьироваться с течением времени.

С.3.с) Тематика постеров / стендовых докладов по дисциплине определяется общим направлением итогового круглого стола «Психологические детерминанты управленческого решения», которое охватывает *психологические аспекты принятия и реализации решений в менеджменте* и может варьироваться с течением времени.

Задание предполагает сочетание элементов самостоятельной аналитической и творческой работы студентов: инициативное и критическое изучение выбранного вопроса, визуализацию результатов работы в формате постера и устное выступление на круглом столе.

Основные вопросы, которые обсуждаются на круглом столе и определяют тематику постеров / стендовых докладов:

- ЛПР как субъект принятия решения и личностный профиль решения;
- Психологический портрет ЛПР: базовые параметры.
- Стили принятия управленческих решений.
- Воздействие личности ЛПР на процессы принятия, обоснования и реализации управленческих решений.

С.4. Компетентностно-ориентированные задания (КОЗ)

Самостоятельная постановка и решение КОЗ является важным этапом подготовки студента к промежуточному контролю (экзамену по дисциплине) и ориентирована на проверку уровня сформированности его профессиональной компетенции в области использования следующих базовых методов и приемов разработки и обоснования управленческих решений:

- постановка задачи и формулирование ее условий;
- поиск требуемой информации и построение информационного пространства задачи;
- ранжирование, взвешивание и нормализация критериев выбора оптимального решения;
- построение скалярного критерия выбора для многокритериальной задачи.

Блок D

Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации (экзамен):

- *Вопросы для проверки уровня обученности «ЗНАТЬ»:*

1. Понятие и функции управленческого решения в менеджменте.
2. Требования, предъявляемые к решениям в менеджменте.
3. Основные типы решений и их базовая характеристика.

4. Виды организационных задач (задач принятия решения, ЗПР) и их базовая характеристика.
5. Теория принятия решений (ТПР): основные термины и понятия.
6. Теория принятия решений (ТПР): основные принципы принятия управленческих решений.
7. Теория принятия решений (ТПР): базовые стратегии принятия решений (стратегии ориентации на результат; стратегии оптимизации решения; стратегии временной фокусировки; стратегии мышления ЛПРа).
8. Теория принятия решений (ТПР): нормативная плоскость ТПР.
9. Теория принятия решений (ТПР): дескриптивная плоскость ТПР.
10. Теория ограниченной рациональности в ППУР: основные факторы.
11. Теория принятия решений (ТПР): рациональная модель управленческого решения.
12. Теория принятия решений (ТПР): предпринимательская концепция решения.
13. Теория принятия решений (ТПР): модели ограниченной рациональности (личностной и организационной).
14. Теория принятия решений (ТПР): политическая модель управленческого решения.
15. Теория принятия решений (ТПР): поведенческая модель управленческого решения.
16. Теория принятия решений (ТПР): прорывная модель бизнес-решений.
17. Основные уровни решения организационных задач (рутинный, селективный, адаптационный и инновационный уровни).
18. Принятие решений в условиях полной определенности.
19. Принятие решений в условиях вероятностной определенности.
20. Принятие решений в условиях частичной неопределенности.
21. Принятие решений в условиях полной неопределенности.
22. Принятие решений в условиях конфликта.
23. Разведывательная стадия ППУР: назначение и методы.
24. Проектная стадия ППУР: назначение и методы.
25. Стадия выбора в ППУР: назначение и методы.

- *Задания для проверки уровня обученности «УМЕТЬ»:*

выполнение практических упражнений / заданий по отдельным вопросам / подразделам дисциплины

1. Составление и анализ профиля решения: классификация управленческих решений, виды решений и их ключевые параметры.
2. Составление интеллект-карты по технологии ППУР: описание информационной работы, аналитической работы и конструктивной работы.
3. Составление и презентация профиля метода разработки и обоснования УР.
4. Диагностика базовых условий среды принятия и реализации УР: условия полной определенности; условия вероятностной определенности (риска); условия неопределенности (частичной или полной).
5. Составление психологического портрета ЛПРа: влияние субъективных качеств и поведения ЛПРа на принимаемое решение.

- *Задания для проверки уровня обученности «ВЛАДЕТЬ»:*

выполнение творческих и практико-ориентированных заданий по анализу ситуаций; постановка и решение компетентностно-ориентированных задач

1. Структура ЗПР и определение базовых характеристик УР.
2. Методы анализа и диагностики организационной задачи: ранжирование и приоритизация ЗПР; диагностическое тестирование ЗПР; построение проблемного поля задачи; матрично-графический метод.
3. Методы генерирования альтернатив (вариантов) решения: методы психологической активизации творческого мышления (конференция идей; «корабельный совет» («совещание пиратов»); «Огонь по руководителю»; «шесть шляп мышления»; оператор РВС (размер-время-стоимость); метод маленьких человечков)
4. Методы анализа, оценки и сравнения альтернатив на стадии выбора: методы «стоимость – эффективность» и «затраты – прибыль»; построение оценочной системы решения и ранжирование критериев; построение и анализ «дерева решений»; «платежная матрица» и базовые стратегии принятия решения в условиях неполной определенности; нормализация критериев; построение скалярного критерия оптимизации.
5. Компетентностно-ориентированное задание: постановка и решение задачи многокритериальной оптимизации.

- *Пример построения билета промежуточной аттестации (экзамен):*

Оценка промежуточного контроля складывается из трех компонентов:

- контрольный тест по дисциплине;
- оценка за доклад по дисциплине в течение семестра;
- компетентностно-ориентирование задание.

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ №__

1. *Вопросы для проверки уровня обученности «ЗНАТЬ»*

   – *Бинарные вопросы по типу «Верно или неверно?» (5 вопросов)*

Важным качеством ЛПР на селективном уровне принятия решений является умение вырабатывать новое решение из набора уже проверенных А(В)УР, приспосабливая его к условиям конкретной ЗПР.

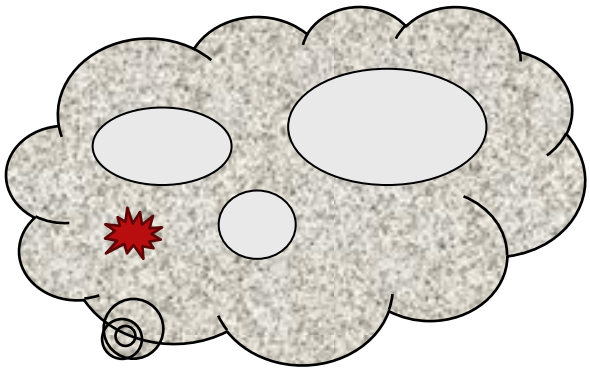
   – *Закрытые вопросы, предполагающие выбор одного или нескольких вариантов ответов из предложенного набора (3 вопроса)*

Согласно ТПР, если итог управленческого решения в некоторой степени носит случайный характер, то он выступает в форме:

a) результата решения;
b) полезности решения;
c) исхода решения;
d) фона решения.

2. *Задание для проверки уровня обученности «УМЕТЬ»*

   – *Графический вопрос (закрытого типа) по условиям среды задачи принятия решения:*



Информационное пространство ЗПР

Опишите основные характеристики условий ЗПР и принимаемого решения:

– разрабатываемых альтернатив
– критериев выбора
– механизма и методов оптимизации

3. *Задание для проверки уровня обученности «ВЛАДЕТЬ»*

Презентация и защита компетентностно-ориентированного задания.

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

1. Бланочные конспекты и ведение тетради

Бланочные конспекты включены в текущий контроль модулей I, II и IV; оцениваются исходя из максимальной оценки 2-3 балла в зависимости от сложности задания (с учетом возможных штрафов за отсутствие правильного ответа, неточность и неполноту ответа):

Конспект 1.1. Управленческие решения, связанные с реализацией основных функций менеджмента = 2 балла

Конспект 2.2. Опорные точки технологии процесса принятия управленческого решения: информационные фильтры; аналитическая работа; современные техники целеполагания = 2 балла;

Конспект 4.1. Мышление как основа управленческого решения: виды мышления и его влияние на принимаемое решение = 2 балла

Конспект 4.2. «Психологические ловушки» решений = 3 балла.

Шкала оценивания *бланочного конспекта* приведена ниже:

Критерий	**Вес критерия**	**Минимальный ответ – 0-59%**	**Изложенный частично раскрытый ответ – 60-69%**	**Законченный полный ответ – 70-84%**	**Образцовый, примерный, достойный подражания ответ – 85-100%**	**Отметка (в %)**
Знание основных процессов изучаемой темы: ее предметной области, глубина и полнота раскрытия вопроса	20	Неполные ответы. Отсутствие знаний по изучаемой предметной области	Обоснованный ответ на примерах собственных наблюдений	Общее представление о понятиях изучаемой темы	Точное формулирование ответа по заданному вопросу предметной области	
Владение терминологическим аппаратом по изучаемой теме и использование его при ответе	20	Отсутствие владения в полной мере терминологии предметной области	Недостаточное использование терминологии в содержании ответа	Применение терминологии в неполной мере	Четко сформулированный ответ с качественно подобранным набором терминов	
Умение объяснить сущность явлений, событий, процессов по изучаемой теме, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы	20	Понимание не в достаточной мере сущности явлений и процессов. Необоснованные краткие выводы	Раскрытие сущности явлений на основе суждений и обоснованных выводов	Умение объяснить сущность явлений на основе собственных выводов.	Проявление навыков понимания и объяснения происходящих явлений, исходя из правильно аргументированных выводах	

Критерий	Вес критерия	Минимальный ответ – 0-59%	Изложенный частично раскрытый ответ – 60-69%	Законченный полный ответ – 70-84%	Образцовый, примерный, достойный подражания ответ – 85-100%	Отметка (в %)
Дизайн бланочного конспекта, орфография и соответствие форматным требованиям	20	Дизайн бланочного конспекта не выдержан. Больше 4 ошибок в представляемой информации	Слабое владение элементами формата Word. 3-4 ошибки в представляемой информации	Уверенное владение информационными технологиями. Хороший Word-дизайн с соблюдением форматных требований. Не более 2-х ошибок в информации	Уверенное владение информационными технологиями. Отличный Word-дизайн с соблюдением всех форматных требований. Отсутствуют ошибки в представленной информации	
Защита конспекта на занятии	20	Демонстрирует полное непонимание проблемы и язык работы можно оценить, как «примитивный» Не отвечает ни на один вопрос по теме конспекта	Демонстрирует неполное понимание вопроса и язык работы в целом не соответствует уровню своего курса Ответы на вопросы по теме конспекта ошибочны и неполны	Демонстрирует понимание вопроса и для выражения своих мыслей не пользуется упрощенно-примитивным языком В основном отвечает на вопросы по конспекту, но есть небольшие неточности	Демонстрирует полное понимание вопроса и для выражения своих мыслей не пользуется упрощенно-примитивным языком Полно и точно отвечает на все вопросы по теме конспекта	
Итоговая оценка (в %)						

2. Фронтальные опросы / экспресс-опросы:

Фронтальные устные опросы практических занятиях составляют часть текущего контроля модулей I и III на оцениваются исходя из максимальной оценки 1-3 балла в зависимости от сложности задания (с учетом возможных штрафов за отсутствие правильного ответа, неточность и неполноту ответа):

Тема 1.1. Основные виды управленческих решений и их характеристика = до 2 баллов.

Тема 3.1. Среда принятия и реализации УР: классификация ЗПР и механизмы их решения = до 3 баллов.

Тема 3.3. Методы разработки и обоснования решения на проектной стадии: Методы психологической активизации мышления = до 2 баллов.

Шкала оценивания *устного фронтального опроса* приведена ниже:

Критерий	**Вес критерия**	**Минимальный ответ – 0-59%**	**Изложенный частично раскрытый ответ – 60-69 %**	**Законченный полный ответ – 70-84 %**	**Образцовый, примерный, достойный подражания ответ – 85-100 %**	**Отметка (в %)**
Знание основных процессов изучаемой предметной области, глубина и полнота раскрытия вопроса	40	Неполные ответы. Отсутствие знаний по изучаемой предметной области	Обоснованный ответ на примерах собственных наблюдений	Общее представление о понятиях изучаемой темы.	Точное формулирование ответа по заданному вопросу предметной области.	
Владение терминологическим аппаратом и использование его при ответе	20	Отсутствие в полной мере терминологии предметной области	Недостаточное использование терминологии в содержании ответа	Применение терминологии в неполной мере	Четко сформулированный ответ с качественно подобранным набором терминов	
Умение объяснить сущность явлений, событий, процессов, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы	20	Понимание не в достаточной мере сущности явлений и процессов. Необоснованные краткие выводы	Раскрытие сущности явлений на основе суждений и обоснованных выводах	Умение объяснить сущность явлений на основе собственных выводов	Проявление навыков понимания и умения логичности происходящих явлений, исходя из правильно аргументированных выводах	
Владение монологической речью, логичность и последовательность ответа, умение отвечать на поставленные вопросы, выражать свое мнение по обсуждаемой проблеме	20	Отсутствие навыков выражать свое мнение и в полной мере отвечать на поставленные вопросы	Умение раскрыть ответ без применения логики и последовательности выражать свое мнение по обсуждаемой проблеме	Владение не в полной мере монологической речью в логически изложенных и обоснованных ответах на поставленные вопросы	Четкое владение монологической речью, логичность и последовательность ответа, умение отвечать на поставленные вопросы, выражать свое мнение по обсуждаемой проблеме	
Итоговая оценка (в %)						

3. Case-study

Рабочей программой дисциплины предусмотрено два задания текущего и рубежного контроля в формате case-study – разбора и анализа практической ситуации, которые оцениваются следующим образом:

- *Лабораторная работа «Определение типа и основных характеристик управленческого решения»* (задание рубежного контроля модуля I) = 10 баллов;
- *Командная работа «Анализ и диагностика организационной задачи»* (задание текущего контроля модуля III) = до 5 баллов.

Шкала оценивания *case-study* приведена ниже:

Критерий	**Вес критерия**	**Минимальный ответ – 0-59%**	**Изложенный частично раскрытый ответ – 60-69 %**	**Законченный полный ответ – 70-84 %**	**Образцовый, примерный, достойный подражания ответ – 85-100 %**	**Отметка (в %)**
Объективность и всесторонность проведенного анализа ситуации	20	Нет понимания самой ситуации	Анализ ситуации проведен частично	Подготовлен достаточно объективный анализ ситуации, но некоторые моменты раскрыты не в полной мере	Проведен полный и объективный анализ предложенной ситуации	
Обоснованность выводов и рекомендаций по итогам case-study	20	Задание по case-study выполнено не последовательно и не обоснованно	Неполная обоснованность выводов, нет рекомендаций по итогам case-study	Представленный анализ в case-study достаточно систематизирован и последователен	Все выводы в представленном анализе case-study обоснованы. Даны конкретные рекомендации по решению ситуации	
Оптимальность решений, предложенных по кейсу	20	Решений по рассматриваемому кейсу нет	Решения предложены частично	Предлагаемые решения выполнены, но без четкой аргументации	Творческое представление участниками case-study оптимальных способов решения	
Соответствие форматным требованиям оформления работы	20	Работа не соответствует форматным требованиям оформления	Работа не в полной мере соответствует форматным требованиям оформления	Работа соответствует форматным требованиям оформления	Работа соответствует форматным требованиям оформления в полном объеме	
Правильность ответов на вопросы в ходе дискуссии по кейсу	20	Нет ответов на вопросы	В ходе дискуссии по кейсу ответы только на элементарные вопросы	Ответы на вопросы в ходе дискуссии по кейсу полные или частично полные.	Ответы полные с приведением конкретных вариантов решений по поставленному вопросу в кейсе	
Итоговая оценка (в %)						

4. Домашняя письменная контрольная работа

Домашняя контрольная работа «Технология разработки УР: информационная, аналитическая и конструктивная работа» (задание рубежного контроля модуля II) выполняется в формате построения интеллект-карты и оценивается исходя из максимальной оценки в 15 баллов, в зависимости от охвата и сложности вопроса:

за вопрос 1 = 3 балла, вопрос 2 = 2 балл, вопрос 3 = 2 балла, вопрос 4 = 3 балла;

корректное использование формата и правил построения интеллект-карты, включая эффективную визуализацию = до 5 баллов

Шкала оценивания *письменной контрольной работы* приведена ниже:

Критерий	**Вес критерия**	**Минимальный ответ – 0-59%**	**Изложенный частично раскрытый ответ – 60-69 %**	**Законченный полный ответ – 70-84 %**	**Образцовый, примерный, достойный подражания ответ – 85-100 %**	**Отметка (в %)**
Соответствие определенной логической последовательности (алгоритму) решения контрольной работы	25	Тема не раскрыта. Задачи не решены	Содержание работы раскрыто не полностью. Задачи не решены до конца, но есть четкий алгоритм решения.	Содержание работы раскрыто. Не все выводы обоснованы.	Работа завершена полностью. Сделаны подробные выводы.	
Умение оперировать понятиями, правилами и утверждениями, формулами	25	Знания из области изучаемой учебной дисциплины не использованы	Слабое использование знаний из области изучаемой учебной дисциплины	Обоснованная аргументация выдвигаемых положений . Использование теоретического материала	Высокий уровень аналитико-исследовательских навыков студента	
Исчерпывающие конкретные ответы на поставленные в контрольной работе вопросы	25	Работа выполнена не последовательно и не обоснованно	Представленный в работе ответ не систематизирован и не последователен. Неполная обоснованность выводов	Представленный в работе анализ достаточно систематизирован и последователен.	Установлена четкая взаимосвязь и последовательность в выполнении задания. Все выводы обоснованы	
Усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков	25	Нет понимания сути задания	Слабое представление о сути задания	Сформированное и содержательное выполнение задания, но без выраженной собственной позиции	Четкое представление и содержательное выполнение задания с выраженной собственной позицией	
Итоговая оценка (в %)						

5. Решение задач и выполнение компетентностно-ориентированного задания (КОЗ)

Задачи и компетентностно-ориентированные задания (КОЗ) являются одной из форм расчетно-графических работ, выполнение которые предполагает решение задач, построение таблиц, схем, алгоритмов и графов.

Решение задач на методы оптимизации управленческих решений (задания рубежного контроля модуля III) оценивается исходя из максимальной оценки 15 баллов, в том числе:

- методы двухкритериальной оптимизации: «стоимость – эффективность» и «затраты – прибыль» = по 2 балла за задачу;
- ранжирование и взвешивание критериев = 3 балла;
- построение и анализ «дерева решений» = 4 балла;
- «платежная матрица» и базовые стратегии принятия решения в условиях неполной определенности = 4 балла.

Компетентностно-ориентированные задание оцениваются исходя из максимальной оценки в 8 баллов; оценка включается в промежуточный контроль по дисциплине (экзаменационную оценку).

Шкала оценивания *задач и КОЗ* приведена ниже:

Критерий	**Вес критерия**	**Минимальный ответ – 0-59%**	**Изложенный частично раскрытый ответ – 60-69 %**	**Законченный полный ответ – 70-84 %**	**Образцовый, примерный, достойный подражания ответ – 85-100 %**	**Отметка (в %)**
Полнота и точность решения задачи	60	Задача решена лишь частично / практически не решена	Правильно выполнены основные действия, но есть заметные ошибки в выкладках	Правильное решение с несущественными погрешностями в его обосновании и расчетах	Полностью обоснованное верное решение. Математические ошибки отсутствуют	
Уровень самостоятельности, проявленные при выполнении задания	20	Самостоятельность полностью отсутствует Задача списана	Недостаточный уровень самостоятельности. Задача решена с наводящими вопросами и подсказками	В основном задача выполнено самостоятельно	Задание выполнено полностью самостоятельно, при высоком понимания сути задачи	
Соответствие форматным требованиям оформления работы	20	Работа не соответствует форматным требованиям оформления	Работа не в полной мере соответствует форматным требованиям оформления	Работа в основном соответствует форматным требованиям оформления	Работа соответствует форматным требованиям оформления в полной мере	
Итоговая оценка (в %)						

6. Доклад (экспресс-сообщение)

Доклад по дисциплине оценивается исходя из максимальной оценки в 10 баллов; оценка за доклад, сделанный в течение семестра, включается в промежуточный контроль по дисциплине (экзаменационную оценку).

Экспресс-сообщения оцениваются исходя из максимальной оценки 3-5 баллов в зависимости от сложности вопроса; оценка включается в текущий контроль соответствующего модуля.

Шкала оценивания *доклада /экспресс-сообщения* приведена ниже:

Критерий	**Вес критерия**	**Минимальный ответ – 0-59%**	**Изложенный частично раскрытый ответ – 60-69 %**	**Законченный полный ответ – 70-84 %**	**Образцовый, примерный, достойный подражания ответ – 85-100 %**	**Отметка (в %)**
Содержание доклада и раскрытие поставленной темы	40	Доклад не соответствует выбранной теме или проблематике. Проблема не раскрыта. Отсутствуют выводы	Доклад не в полной мере соответствует выбранной теме или проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны или выводы не обоснованы	Презентация соответствует выбранной теме или проблематике	Презентация соответствует выбранной теме или проблематике и содержит элементы анализа, сделанного лично студентом	
Качество handout (раздаточного материала)	40	Handout отсутствует	Handout не раскрывает тему доклада. Представляемая информация не систематизирована и не последовательна.	В handout проблема раскрыта. Представляемая информация систематизирована и последовательна.	Проблема раскрыта полностью. Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Есть творческий подход к работе	
Устная презентация доклада	10	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины.	Представляемая информация не систематизирована и не последовательна.	Представляемая информация систематизирована и последовательна. Не все выводы сделаны или обоснованы. Ответы на вопросы полные или частично полные.	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Выводы сделаны. Ответы на вопросы полные с приведением примеров и пояснений	
Новизна и оригинальность положений	10	Нет новизны и оригинальности	Только ответы на элементарные вопросы	Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы	Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы	
Итоговая оценка (в %)						

7. Презентация в формате Microsoft PowerPoint

Командная презентация «Модели принятия управленческих решений» (задание текущего контроля модуля II) оценивается исходя из максимальной оценки в 5 баллов. Оценка учитывает как 1) содержание презентации и устного выступления (правильность ответов на поставленные вопросы, полнота и четкость выводов) = до 3 баллов, так и 2) дизайн PPP (соответствие правилам оформления и эффективность средств визуализации) = до 1 балла.

Шкала оценивания *PowerPoint презентации* приведена ниже:

Критерий	**Вес критерия**	**Минимальный ответ – 0-59%**	**Изложенный частично раскрытый ответ – 60-69 %**	**Законченный полный ответ – 70-84 %**	**Образцовый, примерный, достойный подражания ответ – 85-100 %**	**Отметка (в %)**
Соответствие презентации выбранной теме или проблематике	30	Презентация не соответствует выбранной теме или проблематике	Презентация не в полной мере соответствует выбранной теме или проблематике	Презентация соответствует выбранной теме или проблематике	Презентация соответствует выбранной теме, содержит элементы анализа, сделанного лично студентом	
Полнота раскрытия задания на презентацию	20	Проблема не раскрыта. Отсутствуют выводы	Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны или выводы не обоснованы	Проблема раскрыта. Проведен анализ проблемы без привлечения дополнительной литературы. Не все выводы сделаны или обоснованы	Проблема раскрыта полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы сделаны.	
Структурированность слайдов и логичность изложения	10	Представляемая информация логически не связана. Не использованы профессиональные термины.	Представляемая информация не систематизирована и не последовательна. Использовано 1-2 профессиональных термина	Представляемая информация систематизирована и последовательна. Использовано более 2-х профессиональных терминов	Представляемая информация систематизирована, последовательна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов.	
Дизайн презентации, орфография и соответствие форматным требованиям	20	Дизайн PowerPoint не выдержан. Больше 4 ошибок в представляемой информации	Слабое владение элементами PowerPoint дизайна и технологий. 3-4 ошибки в представляемой информации	Уверенное владение информационными технологиями. Хороший PowerPoint дизайн с соблюдением форматных требований. Не более 2-х ошибок в информации	Уверенное владение информационными технологиями. Отличный PowerPoint дизайн с соблюдением всех форматных требований. Отсутствуют ошибки в представленной информации	
Соответствие устной презентации принятым правилам	20	Нет ответов на вопросы	Только ответы на элементарные вопросы	Ответы на вопросы полные или частично полные.	Ответы на вопросы полные с приведением примеров и пояснений	
Итоговая оценка (в %)						

8. Постер

Создание постера / стендового доклада по тематике «Психологические детерминанты управленческого решения» (задание рубежного контроля модуля IV) сочетает в себе элементы самостоятельной аналитической и творческой работы студентов.

Постер оценивается исходя из максимальной оценки в 10 баллов, включая:

- *содержание постера:* правильность (научная корректность), полнота и четкость определений = до 7 баллов,
- *дизайн постера:* визуализация и соответствие правилам оформления = до 3 баллов.

Шкала оценивания *постера / стендового доклада* приведена ниже:

Критерий	**Вес критерия**	**Минимальный ответ – 0-59%**	**Изложенный частично раскрытый ответ – 60-69 %**	**Законченный полный ответ – 70-84 %**	**Образцовый, примерный, достойный подражания ответ – 85-100 %**	**Отметка (в %)**
Полнота раскрытия содержания работы: соответствие техническому заданию	30	Тема не раскрыта. Задачи не определены, техническое задание не выполнено	Содержание работы раскрыто не полностью. Неполное выполнение технического задания	Содержание работы в основном раскрыто. Выполнены основные пункты задания	Тема раскрыта полностью. Техническое задание выполнено в полной мере	
Уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков студента	20	Знания из области изучаемой учебной дисциплины не использованы	Слабое использование знаний из области изучаемой учебной дисциплины	Обоснованная аргументация выдвигаемых положений. Использование теоретического материала	Высокий уровень аналитико-исследовательских навыков студента	
Структурированность постера: связность, логичность, четкость, доказательность и обоснованность выводов в соответствии с техническим заданием	20	Постер выполнен не последовательно и бессвязно	Представленная в постере информация не систематизирована и не последовательна. Логические связи между элементами постера прослеживаются слабо	Представленная в постере информация достаточно систематизирована и выстроена в требуемой логике.	Установлена четкая взаимосвязь и последовательность в выполненном постере. Все элементы понятны и соответствуют техническому заданию	
Дизайн постера, орфография и соответствие форматным требованиям	30	Дизайн постера не выдержан. Множественные ошибки в представленной информации	Слабое владение элементами графического дизайна и технологий. 3-4 ошибки в представляемой информации	Уверенное владение информационными технологиями. Хороший графический дизайн с соблюдением форматных требований. Не более 2-х ошибок в информации	Уверенное владение информационными технологиями. Отличный графический дизайн с соблюдением всех форматных требований. Отсутствуют ошибки в представленной информации	
Итоговая оценка (в %)						

Промежуточная аттестация (экзамен)

Оценка промежуточного контроля по дисциплине «Процессы принятия управленческих решений» выставляется из *максимума 30 баллов* и складывается из трех компонентов:

- контрольный тест по дисциплине;
- оценка за доклад по дисциплине в течение семестра;
- компетентностно-ориентирование задание.

Уровень освоения компетенции	**Вес, %**	**Баллы**[1]
оценка уровня обученности *«знать»:* итоговое тестирование по дисциплине	40	12
оценка уровня обученности *«уметь»:* оценка за доклад в течение семестра	33	10
оценка уровня обученности *«владеть»:* оценка за компетентностно-ориентированное задание (КОЗ)	27	8
Итого	**100**	**30**

Экзамен проводится в форме *тестирования* и презентации *компетентностно-ориентированного задания (КОЗ)*.

В билет экзаменационного теста включено *девять теоретических вопросов* (пять бинарных вопросов, три закрытых вопроса на выбор правильного варианта ответа и один открытый графический вопрос на умение определить и описать процесс принятия управленческих решений при различных условиях среды). На выполнение теста студенту отводится 30 минут. За тест студент может получить максимально 12 баллов.

За презентацию и защиту компетентностно-ориентированной задачи многокритериальной оптимизации студент может получить до 8 баллов.

По итогам экзамена выставляется оценка с учетом шкалы оценивания.

Тест (оценка уровня обученности «Знать»)

правильные ответы в тесте, %	**оценка за тест**	**оценка в баллах**
85 – 100	отлично	10,1 – 12
70 – 84	хорошо	8,4 – 10
60 – 69	удовлетворительно	6,5 – 8,3
0 – 59	неудовлетворительно	0 – 6,4

[1] количество баллов рассчитано по процентным уровням, принятым по балльно-рейтинговой шкале оценки знаний в КРСУ, при условии, что оценка за экзамен в рейтинге по дисциплине равна 30 баллам

Шкала оценивания практико-ориентированного задания (защита КОЗ)

Оценка за КОЗ **(максимум = 8 баллов)** складывается из оценивания отдельных этапов постановки и решения задачи многокритериальной оптимизации решения:

Шаги выполнения КОЗ	**Баллы**
Постановка задачи: Определение условий задачи Формулирование ЗПР	1 балл 1 балл
Определение критериальной системы решения: Составление перечня критериев оптимизации и определение характера критериев выбора	1 балл
Построение информационного пространства задачи	1 балл
Нормализация критериев выбора	1 балл
Ранжирование и взвешивание критериев выбора	1 балл
Построение скалярного критерия оптимизации и расчет значения скалярного критерия по альтернативам решения	1 балл
Упорядочение и окончательный выбор, запись ответа	1 балл

При оценке ответа на проверку уровня обученности *«Владеть»* – устной защиты КОЗ – учитываются также следующие критерии:

1. Знание основных процессов принятия управленческих решений, владение терминологическим профессиональным аппаратом при ответе на вопросы.
2. Умение объяснить сущность алгоритма и методов многокритериальной оптимизации решения, отвечать на поставленные вопросы.

Оценке 7-8 баллов соответствует устная защита, при которой студент своими словами и точно объясняет суть постановки и решения КОЗ; правильно идентифицирует альтернативы и критерии выбора; четко и уверенно владеет основными методами и приемами многокритериальной оптимизации решения.

Демонстрирует полное понимание сути КОЗ. Все задачи и задания выполнены.

Оценка 5-6,5 баллов ставится за защиту, в которой студент своими словами и точно объясняет суть постановки и решения КОЗ; в основном верно идентифицирует альтернативы и критерии выбора; владеет основными методами и приемами многокритериальной оптимизации решения, допуская незначительные ошибки.

Демонстрирует значительное понимание сути КОЗ. Большинство шагов постановки и решения КОЗ выполнены.

Оценке 2-4,5 балла соответствует защита, в которой демонстрирует существенные трудности в объяснении сути постановки и решения КОЗ; идентификации альтернатив и критериев выбора; владении методами и приемами многокритериальной оптимизации решения, допуская значительные и грубые ошибки.

Демонстрирует совсем незначительное и неполное понимание сути КОЗ. Многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

Оценка 0 баллов ставится за отсутствие КОЗ: *даже не было попытки решить задачу.*

5. Методические указания для обучающегося по освоению дисциплины «Процессы принятия управленческих решений» и выполнению контрольных заданий

1. Бланочные конспекты и ведение тетради

Отличие бланочного конспекта от обычного заключается в том, что в бланке преподаватель представляет базовую теоретическую и методическую информацию для изучения вопроса, а также задает строгую структуру конспекта и требования к его визуализации и оформлению.

Форма бланочного конспекта выкладывается на Google Disk в папке «Бланочные конспекты». Студент может выполнить задание на компьютере (что приветствуется), либо в рукописном формате (при отсутствии доступа к компьютеру).

Рекомендации по выполнению конспектов по отдельным темам:

Конспект 1.1. УР, связанные с реализацией основных функций менеджмента:

Основу управленческой деятельности в любой без исключения организации составляют пять (иногда четыре) общих функций: планирование, организация, координация, мотивация и контроль. Каждая из общих функций предполагает принятие определенных типичных решений.

Задание на конспектирование: 1) вспомнить содержание основных функций менеджмента; 2) изучить *раздел 2.4 «Содержание процедур и общих функций процесса разработки управленческих решений» (Лапыгин Ю.Н. Управленческие решения)* и привести самостоятельно сформулированные примеры (1-2, не более двух) управленческих решений по каждой общей функции менеджмента.

- полезно приводить примеры решений в соответствии с профилем основной образовательной программы (ООП);
- важно обращать внимание на правильную формулировку решений: в ней должны быть четко выделены цель решения и средства достижения цели.

Конспект 2.2. Опорные точки технологии процесса принятия управленческого решения: информационные фильтры; аналитическая работа; современные техники целеполагания.

Задание на конспектирование: подготовить конспекты по вопросам (самостоятельный поиск источников информации):

- Что такое информационный фильтр? Какие бывают информационные фильтры? Каковы их положительные и негативные эффекты?
- В чем смысл аналитической работы в процессе принятия УР? Каковы основные функциональные задачи анализа? Каковы основные объекты анализа в процессе разработки и обоснования УР?
- В чем смысл целеполагания в процессе принятия УР? Каковы основные методы / техники постановки целей («топ 7 методов», «11 подходов», «целеполагание по Г. Архангельскому» и т.п.)?

Конспект 4.1.Мышление как основа управленческого решения: виды мышления и его влияние на принимаемое решений.

Мышление – это познавательная деятельность ЛПР, позволяющая получать знание об объектах, свойствах и отношениях, выявлять и связывать представления, понятия, а также определять возможности их изменения и применения для решения конкретных организационных задач. Основные виды мышления: по результатам мышления (творческое и репродуктивное), по психическим процессам (аналитическое и интуитивное).

Задание на конспектирование: подготовить конспекты по трем (!!!) видам мышления (самостоятельный поиск источников информации)

Опрос по конспекту проводится во время интерактивной лекции 4.1 «Основа управленческого решения: логика VS эвристика».

Конспект 4.2.«Психологические ловушки» решений.

«Психологические ловушки» – это ошибки и трудности, которые возникают вследствие индивидуальных качеств ЛПР, его отношения к условиям принятия решений, а также его поведения в процессе их разработки и реализации. Следствием действия «ловушек» становится деформация выбора – различного рода отклонения ЛПР от рационального поведения.

Задание на конспектирование: подготовить конспект по трем (!!) ловушкам по выбору студента (самостоятельный поиск источников), ответив на вопросы:

- В чем заключается ловушка и каковы ее негативные последствия?
- Как избежать ловушки (не попасть в нее)?
- Как преодолеть ловушку (если все-таки попал)?

Опрос по конспекту проводится во время интерактивной лекции 4.2 «Психологические факторы в процессах принятия управленческих решений».

2. Фронтальные опросы / экспресс-опросы:

Фронтальный опрос, в особенности экспресс-опрос, проводится методом «холодного обзвона», в котором преподаватель называет имя студента, который должен отвечать (как правило, экспресс-опросы ведутся в алфавитном порядке); ответы «с мест» не допускаются.

Для отдельных, более сложных, вопросов допускается «теплый обзвон», когда отвечающий выбирается преподавателем по поднятой руке.

Во время опроса, как правило, запрещается пользоваться телефонами и планшетами; для отдельных вопросов не исключено «подглядывание в тетрадь».

Для успешного прохождения фронтального опроса необходимо внимательно изучить рекомендованную литературу, сделать краткие записи (не полагаясь на память).

3. Case-study

Рабочей программой дисциплины предусмотрено два контрольных задания в формате case-study – разбора и анализа практической ситуации:

– *Лабораторная работа «Определение типа и основных параметров ЗПР и управленческого решения»* (задание рубежного контроля модуля I):

Лабораторная работа проводится в парах.

Выполнение работы предполагает изучение и анализ конкретной ситуации принятия решения с целью определения ее ключевых составляющих – условий задачи (с обязательным выделением «зоны разрыва»), цели решения, фактически принятого решения и его базовых параметров по главным классификационным признакам.

Для подготовки к лабораторной работе рекомендовано изучение следующего учебного материала: вопросы лекции #1.1 «Понятие и основные формы организационной задачи», лекции #1.2 «Организационная задача, или задача принятия решения (ЗПР)», Handouts практических занятий #1-2 «Базовые типы управленческих решений: профиль решения».

– Работа в микро-группах *«Анализ и диагностика организационной задачи»* (задание текущего контроля модуля III):

Командная работа (в мини-командах по 2-3 человека) в формате case-study проводится по теме «Диагностическое тестирование организационной задачи и анализ ее "проблемного поля"» и предполагает изучение конкретной ситуации с использованием двух базовых методов диагностики ЗПР – диагностического тестирования задачи и построения проблемного поля задачи.

Бланки для выполнения задания выкладываются на Google Disk в папке «Контрольные задания / Текущий контроль III_ Диагностика и анализ проблемного поля ЗПР».

> Алгоритм и подробные рекомендации по выполнению задания см.: *Хасанова Л.В. Процессы принятия управленческих решений: Задачник. – Бишкек: КРСУ, 2014. С. 6-13*.

4. Домашняя письменная контрольная работа

Домашняя контрольная работа «Технология разработки управленческого решения» (задание рубежного контроля модуля II) выполняется с целью проверки знаний и умений студента по одной из ключевых тем дисциплины.

Формат выполнения контрольной работы – построение интеллект-карты.

Интеллект-карта (mind map) – это визуальный инструмент, который используется для структурирования и организации информации. Создание интеллект-карт с использованием средств визуализации помогает обучающимся:

– структурировать и организовывать информацию по сложной теме;
– лучше запоминать и усваивать материал темы;
– развивать креативное мышление и находить связи между идеями и модулями знаний.

В ходе работы необходимо на основе приведенной в лекции #2.2 схемы «Технология разработки и обоснования решения: стадии, этапы и основные управленческие операции» подробно изучить один из циклов процесса разработки и обоснования решения – информационный, аналитический или конструктивный, ответив на вопросы:

1. Каковы основные задачи и объекты информационной / аналитической / конструктивной работы?
2. Какие требования предъявляются к информации – анализу – целям и критериям – в процессе выработки и обоснования решения?
3. Какие методы задействованы в рассматриваемом цикле технологии УР?
4. Каковы проблемы и трудности информационной, аналитической и конструктивной работы? Каковы пути их преодоления?

Интеллект-карта представляется в формате А4.

> Текст работы необходимо структурировать и визуализировать: использовать схемы, таблицы, нумерованный и/ маркированный списки и т.п.

Подробные рекомендации и обязательные требования по выполнению и оформлению работы выложены на Google Disk в папке «Контрольные задания / Рубежный контроль II_технология ППУР».

5. Решение задач и выполнение компетентностно-ориентированного задания (КОЗ)

Решение задач по дисциплине «Процессы принятия управленческих решений» направлено на закрепление умений и навыков в области количественного обоснования (анализа, оценки и сравнения) выбора наилучшей (оптимальной) альтернативы решения и составляет задание рубежного контроля модуля III.

Решение отдельных задач («стоимость – эффективность», «затраты – прибыль», ранжирование, нормализация критериев, «платежная матрица») осуществляется в формате Microsoft Excel; электронные шаблоны задач выложены на Google Disk в папке «Контрольные задания / Рубежный контроль III / шаблоны задач для СРС»

> Подробные методические рекомендации по решению задач и варианты заданий см.: *Хасанова Л.В. Процессы принятия управленческих решений: Задачник. – Бишкек: КРСУ, 2014* (соответствующие разделы).

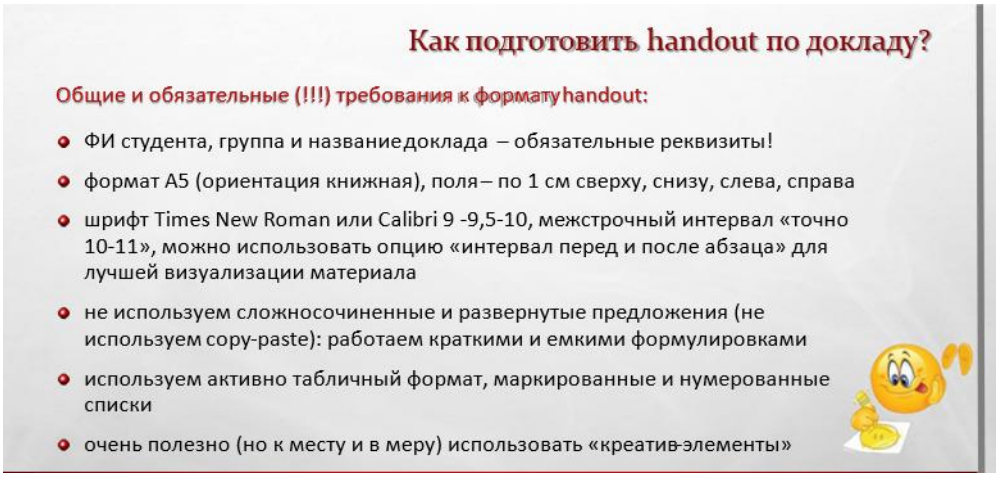
6. Доклад (экспресс-сообщение)

Доклад представляет собой публичное, развернутое сообщение по конкретному вопросу. В докладе как в форме СРС раскрываются четыре важных исследовательских качества и профессиональных компетенции:

- умение проводить исследование по теме, характеризующейся практической значимостью и новизной;
- умение формулировать основные выводы по теме исследования;
- умение преподносить полученные результаты аудитории;
- умение грамотно ответить на возникающие вопросы.

Содержание доклада должно строго соответствовать его теме; положения должны быть лаконичными, точными, доказательными. Доклад в обязательном порядке сопровождается раздаточным материалом (handout-постером) или презентацией, которые должны быть размещена на Google Disk в день занятия.

Требования к оформлению handout-постера представлены ниже:



7. Презентация в формате Microsoft PowerPoint

Презентация (от лат. *praesento* – «*представление*») – это способ наглядного представления информации с использованием аудиовизуальных средств, на основе сочетания компьютерной анимации, графики, видео, музыки и звукового ряда, которые организованы в единую среду. Принципиальной особенностью презентации в формате PowerPoint является ее интерактивность: для пользователя, благодаря современным компьютерным средствам, создается возможность активно взаимодействовать с изображением.

Следует придерживаться следующих общих правил построения презентации*:*

Правило 1. Содержание должно быть четко структурировано[2]*:* логичность и стройность изложения позволяют слушателю (а зачастую и самому выступающему) не запутаться и потеряться в презентации. Это относится как к визуальным элементам, так и к устному выступлению. Каждый новый слайд должен логически вытекать из предыдущего и одновременно подготавливать появление следующего.

> *Обратите внимание*: Лучший способ проверить, правильно ли построена презентация, – быстро прочитать только заголовки. Если после этого станет ясно, о чем презентация – значит, ее структура вами построена верно.

Правило 2. Краткость – сестра убедительности: после того как содержание презентации собрано, с ним следует аккуратно поработать, сократив его, насколько это возможно. Оптимальным объемом презентации считается 24 традиционных слайда, если презентация умещается в 16 слайдов – еще лучше, ну а 12 и менее слайдов – это то, что

[2] См. также Аммосов Ю. Искусство презентаций. URL: http://soob.ru/n/2001/11/practice/pract4

редко встречается и крепко запоминается. Презентации следующего за PowerPoint поколения позволяют делать слайды еще в несколько раз более компактными: вместо трех десятков слайдов достаточно пяти-шести.

Правило 3. Смерть тексту! Письменного текста должно быть ровно столько, сколько необходимо. Весь ненужный текст следует оставить либо для устного выступления, либо заменить его иллюстративным материалом: диаграммами, схемами, картинками и т.д.

Правило 4. Думайте о зрителе (студентах и экспертах): всегда следует думать о том, как именно презентацию будет видеть и воспринимать аудитория зрителей. Необходимо крайне внимательно относиться как к размеру шрифта, так и к выбору цветовой гаммы презентации.

Правило 5. Обеспечьте последовательность и единство оформления: неудачную презентацию легко определить по следующим признакам: «пляшущий» текст, «гуляющие» объекты и меняющиеся шрифты. Важно правильно организовать пространство презентации, соблюдая требование единообразия: все однотипные элементы должны всегда быть в одном месте: если зритель знает, где ждать заголовок, а где график, он лучше схватывает суть дела.

Как формат «контрольной точки» по дисциплине, презентация должна удовлетворять определенным требованиям, поэтому надо воспользоваться *«Советами начинающим»* по подготовке презентации в PowerPoint[3]:

- будьте аккуратными: неряшливо сделанные слайды (разнобой в шрифтах и отступах, опечатки, типографические ошибки в формулах) вызывают подозрение, что и к содержательным вопросам докладчик подошел «спустя рукава»;
- титульный слайд необходим: он представляет аудитории вас и тему вашего выступления; полезно также указать дату выступления;
- при выборе шаблона слайдов настоятельно рекомендуется светлый фон слайда и контрастный шрифт, размером не менее 24 pt.
- оптимальное число строк на слайде – от 6 до 11. Перегруженность и мелкий шрифт тяжелы для восприятия, а «недозагрузка» оставляет впечатление, что выступление поверхностно и плохо подготовлено; более того, чрезмерно длинная фраза отвлекает внимание от речи, а короткая – легче запоминается визуально;
- оптимальная скорость переключения – один слайд за 1-2 минуты (общее количество слайдов для короткой презентации – не более 12);
- на слайдах на ключевых определениях и тезисах можно задержаться подольше: если они не будут поняты, то не будет понято ничего. Слайды с графиками, наоборот, можно проскакивать в ускоренном темпе, объясняя: «Из диаграммы видно, что…». При объяснении таблиц необходимо говорить, чему соответствуют строки и столбцы;

[3] см. также Земляков Ю.И. Как подготовить презентацию для доклада. URL: http://club.itdrom.com/files/docs/metod_union/ presentation/ Zemlyakov.html

– непонятные фразы следует убрать из презентации; каждая фраза должна логично подводить к следующим фразам, быть для них посылкой, и в конечном итоге всё выступление должно быть подчинено главной цели;

– важно включать в презентацию иллюстрации, диаграммы, таблицы и схемы;

– оптимальное время презентации 10-12 минут, если что-то будет не понятно или не ясно, Вам зададут вопросы;

– «Благодарим (благодарю) за внимание!»: вот последний слайд, которым обязательно должна завершаться презентация. Сопровождая этот слайд, вы говорите о готовности отвечать на вопросы аудитории.

Более подробные рекомендации по подготовке и проведению презентации результатов самостоятельной исследовательской работы в формате PowerPoint см.: *Хасанова Л.В., Беликова Н.В., Рахманалиева А.А. и др. Методы организации самостоятельной работы студентов. Учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по основным образовательным программам бакалавриата и магистратуры по направлению «Менеджмент» с. 83-90.*

8. Постер

Постер (от англ. poster – «афиша, объявление, плакат») в нашем случае представляет собой художественно оформленный плакат мини-формата (чаще всего формата А4), используемый для презентационных целей. Постерная форма представления учебной информации быстро завоевывает позиции в современном образовательном процессе благодаря несомненным преимуществам иллюстративно-графических средств презентации представления информации: наглядности, простоте восприятия, усвоения и, что немаловажно, запоминания информации

Техническое задание на постер определяет ряд обязательных требований к изучению личностно-психологических аспектов процессов принятия решений:

1) обязательное отражение *ключевых зон воздействия личности ЛПР* на ППУР:
   – восприятие ЗПР и способы сбора и уяснения информации;
   – степень настойчивости и решительности в принятии решения;
   – способы генерирования альтернатив;
   – отношение к риску;
   – особенности поведения в процессе вынесения окончательного решения.
2) обязательный учет базовой структуры личностного стиля принятия решений: когнитивный компонент + волевой компонент + эмоциональный компонент.

При создании постера важно принимать во внимание следующие важные правила:

1. *Обратить особое внимание на обеспечение наглядности постера*: у аудитории даже при кратком, беглом просмотре постера должно возникнуть четкое представление о теме и характере выполненной работы; в этом смысле постер выполняет функции и рекламы, и «упаковки» продукта СРС, позволяя ему «продать» свой исследовательский продукт по наивысшей «цене».

2. *Чрезвычайно ответственно отнестись к заголовку постера*, который должен включать название работы, фамилию автора.

3. Не *забывать о правильном расположении материала:* информация должна идти по «вектору чтения» – сверху вниз и слева направо. Не рекомендуется полностью центрировать текст: выравнивание по левому краю позволяет визуально лучше воспринимать его. Однако в некоторых графических вставках центрирование информации возможно и даже целесообразно.

4. *Помнить о структуре постера:* как правило, в классическом постере соотношение текстового и иллюстративного материала (рисунки, диаграммы, графики, блок-схемы и т.д.) должно быть примерно 1:1.

5. *Не забывать о цветовой гамме постера*: не рекомендуется злоупотреблять цветом – лучше использовать сочетания 2-3 цветов (чрезмерно цветастые доклады и постеры отвлекают зрителей от восприятия и усвоения текста).

Более подробно см. указанное выше учебно-методическое пособие кафедры менеджмента *Методы организации самостоятельной работы студентов*.

Промежуточная аттестация (экзамен)

Основные требования к промежуточному контролю

Промежуточная аттестация (экзамен) по дисциплине «Процессы принятия управленческих решений» проводит строго в установленное расписанием время, в режиме офлайн (дистанционное прохождение промежуточной аттестации не допускается).

При явке на экзамен студенты должны расписаться в явочном листе.

Преподавателю предоставляется право поставить оценку «Удовлетворительно» без опроса по билету тем студентам, которые набрали более 60 баллов в семестровом рейтинге по дисциплине по итогам текущего и рубежного контроля.

На промежуточной аттестации студент должен верно ответить на теоретические вопросы теста и пройти защиту компетентностно-ориентированного задания (КОЗ).

Оценка промежуточного контроля по дисциплине «Процессы принятия управленческих решений» выставляется из *максимума 30 баллов* и складывается из трех компонентов:

- контрольный тест по дисциплине (до 12 баллов);
- оценка за доклад по дисциплине в течение семестра (до 10 баллов);
- компетентностно-ориентирование задание (до 8 баллов).