

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

(наименование факультета)

Кафедра Управление фирмой

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА
решением кафедры
Протокол от «10» мая 2017 г.
№ 9

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ОД.3 «Принятие управленческих решений»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки)

«Управление развитием бизнеса (организации)»

(профиль)

Магистр

(квалификация)

Очная

(форма обучения)

Год набора – 2016

Москва, 2017 г.

Автор–составитель:

Д.э.н., профессор кафедры международной коммерции Л.В. Дуканич

Заведующий кафедрой Управление фирмой:

академик РАН, д.э.н., профессор Э.Н. Крылатых

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ОД.3 «Принятие управленческих решений» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-3	способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	ПК-3.1	способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач в профессиональной деятельности
ПК-5	Владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	ПК-5.2	владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

1.1. В результате освоения дисциплины Б1.В.ОД.3 «Принятие управленческих решений» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» утв. 08.09.2014 г. № 609н В/01.7 Стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей	ПК-3.1	На уровне знаний: Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования Методы моделирования технологий обеспечения качества, Методы классификации, Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска На уровне умений: Использовать законы естественно-научных дисциплин в профессиональной деятельности и применять математический аппарат, методы оптимизации, теории вероятностей, математической

		<p>статистики, системного анализа для принятия решений в области стратегического и тактического планирования и организации производства</p> <p>На уровне навыков: Организация работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынка в новой и модернизированной продукции, потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях Обеспечение правильного сочетания экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности в обсуждении и решении вопросов, материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства, применение принципа материальной заинтересованности и ответственности каждого работника за индивидуальные результаты работы, а также всего коллектива Руководство подведением итогов работы и оценкой деятельности подразделений организации по выполнению производственных программ выпуска продукции, регулярный контроль за ходом производства и других видов основной деятельности организации, принятие мер по предупреждению и устранению проблемных ситуаций в производственных процессах</p>
<p>Профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» утв. 08.09.2014 г. № 609н</p> <p>В/02.7 Стратегическое управление процессами организационной и</p>	ПК-5.2	<p>На уровне знаний: Принципы и основные положения теории решения нестандартных задач, законы эволюции сложных систем, принципы функционального моделирования технических систем и типовые методы их совершенствования</p> <p>На уровне умений: Решать задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в</p>

технологической модернизации производства		<p>промышленной организации с использованием современных информационных систем, позволяющих управлять жизненным циклом продукции</p> <p>На уровне навыков: Руководство разработкой стратегических и тактических мероприятий по реконструкции и модернизации организации, предотвращению вредного воздействия производства на окружающую среду, бережному использованию природных ресурсов, созданию безопасных условий труда и повышению технической культуры производства в соответствии с утвержденными бизнес-планами промышленной организации на долгосрочную и среднесрочную перспективу</p>
<p>Профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» утв. 08.09.2014 г. № 609н</p> <p>С/01.7 Организация исследований и разработка перспективных методов, моделей и механизмов организации и планирования производства</p>	ПК-5.2	<p>На уровне знаний: Сущность и содержание междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и экономические рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования Методы построения концептуальных, математических и имитационных Моделей</p> <p>На уровне умений: Выявлять и оценивать тенденции технологического развития в наукоемких сферах на основе анализа, обобщения и систематизации передового опыта в сфере инноватики по материалам ведущих научных журналов и изданий, с использованием электронных библиотек и интернет-ресурсов</p> <p>На уровне навыков: Разработка основных положений стратегии развития организации, обоснование стратегических решений по совершенствованию процессов стратегического и тактического планирования и организации производства</p>
Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» утв. 19.03.2015	ПК-3.1	<p>На уровне знаний: Методы дисконтирования денежных потоков, методы многовариантности расчетов, методы математического моделирования и количественной</p>

<p>№ 167н</p> <p>В/02.7 Разработка финансового плана для клиента и целевого инвестиционного портфеля</p>		<p>оптимизации</p> <p>На уровне умений: Определять порядок проведения финансовых операций в зависимости от вида финансовых продуктов</p> <p>На уровне навыков: Составление перечня рекомендаций по управлению инвестиционным риском Мониторинг финансового плана, определение критериев эффективности финансового плана и качества инвестиционного портфеля клиента Презентация согласованных финансовых решений клиенту</p>
<p>Профессиональный стандарт Специалист по управлению рисками утв. 07.09.2015 № 591</p> <p>В/01.7 Планирование деятельности подразделения в соответствии со стратегическими целями организации</p>	ПК-5.2	<p>На уровне знаний: Принципы целеполагания, основы организационного планирования и прогнозирования</p> <p>На уровне умений: Вырабатывать рекомендации по принятию решений в рамках подразделения</p> <p>На уровне навыков: Определение целей и задач подразделения в соответствии со стратегическими целями организации (декомпозиция стратегических целей организации в задачи подразделения), в соответствии с корпоративными нормативными документами по управлению рисками и требованиями вышестоящего руководства Реализация плана построения системы управления рисками</p>
<p>Профессиональный стандарт Специалист по управлению рисками утв. 07.09.2015 № 591</p> <p>В/02.7 Поддержание эффективных коммуникаций и мотивация работников подразделения</p>	ПК-5.2	<p>на уровне знаний: Основы теории и концепции взаимодействия людей в подразделении, вопросы управления человеческим капиталом, мотивация, групповая динамика, командообразование, коммуникации и управление конфликтами Методы и технологии обмена профессиональным опытом внутри подразделения Принципы, методы и технологии обучения Принципы, методы, технологии и инструменты оценки знаний, умений и личностных качеств работников Принципы и методы создания мотивационных схем и кадрового резерва</p>

		<p>Принципы, методы, технологии и инструменты оценки потребностей в развитии и обучении работников</p> <p>Корпоративные нормативные акты, определяющие нормы профессиональной этики, нормы корпоративного управления и корпоративной культуры</p> <p>Основные методы подбора и управления работниками в организации</p> <p>на уровне умений:</p> <p>Организовывать взаимный обмен профессиональным опытом работников подразделения в целях повышения профессионального уровня</p> <p>Определять и доводить до сведения работников правила взаимодействия в подразделении</p> <p>Находить компромиссные решения</p> <p>Оценивать реальные и потенциальные возможности работников подразделения</p> <p>Применять корпоративные документы и процедуры</p> <p>Анализировать коммуникационные процессы в подразделении и разрабатывать предложения по повышению их эффективности</p> <p>Владеть методами аудита, оценки и аттестации работников</p> <p>Определять ключевые показатели эффективности деятельности работников подразделения</p> <p>Разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию работников</p> <p>Разрабатывать программы обучения работников подразделения</p> <p>Владеть методами поддержания позитивного социально-психологического климата в подразделении</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Обсуждение проблем работы подразделения путем проведения регулярных собраний внутри подразделения</p> <p>Предупреждение и разрешение конфликтных ситуаций в подразделении</p> <p>Оповещение работников о предстоящих изменениях</p> <p>Поддержание постоянного и своевременного обмена информацией о рисках</p> <p>Определение потребности в развитии и обучении работников</p> <p>Организация повышения квалификации работников подразделения по вопросам деятельности подразделения</p> <p>Составление и анализ мотивационных</p>
--	--	---

		профилей работников подразделения и формирование кадрового резерва
Профессиональный стандарт Специалист по управлению рисками утв. 07.09.2015 № 591 В/03.7 Контроль эффективности работы сотрудников и подразделения	ПК-5.2	<p>на уровне знаний: Методы и процедуры контроля деятельности работников и подразделения Методы, технологии, инструменты совершенствования контроля деятельности работников и подразделения Должностные инструкции работников подразделения План работ подразделения и план работ работников подразделения</p> <p>на уровне умений: Формулировать требования к специалистам по управлению рисками Владеть методами аудита, оценки и аттестации работников Формулировать цели и задачи работы подразделения и работников Оценивать деятельность подчиненных работников Формировать решения в рамках подразделения Оценивать результаты работы работников в рамках поставленных задач Оценивать результаты деятельности подразделения и исполнение планов работ подразделения</p> <p>на уровне навыков: Определение процедуры контроля деятельности работников и подразделения Организация процесса предоставления периодических отчетов о выполненных работах от работников подразделения Контроль выполнения работ и функций работниками подразделения Контроль выполнения оперативного и тактического плана работ подразделения Контроль соблюдения работниками корпоративных правил и норм работы в организации Подготовка предложений по существенным изменениям деятельности подразделения Разработка и реализация мер по изменению процедур контроля деятельности работников и подразделения для повышения эффективности работы работников и подразделения Внесение предложений о поощрении либо о наложении дисциплинарного взыскания на работников подразделения по результатам контроля эффективности их деятельности Поддержание и совершенствование системы контроля деятельности работников и</p>

		подразделения
--	--	---------------

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ОД.3 «Принятие управленческих решений» по учебному плану составляет 2 зачетных единицы; 72 академических часа, 2-й семестр. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 18, в том числе лекции – 6 академических часов, практические занятия – 12 академических часов; на самостоятельную работу обучающихся – 54 академических часа.

Дисциплина Б1.В.ОД.3 «Принятие управленческих решений» является одной из дисциплин по выбору в подготовке менеджеров, входит в дисциплины вариативной части.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и нормативными документами. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции. Практические занятия проводятся в виде дискуссий, семинаров, группового проектного обучения. Изучение дисциплины осуществляется в течение одного семестра: для обучающихся очной формы обучения – в 2-м семестре. По дисциплине осуществляется текущий контроль и промежуточный контроль в форме зачета.

Дисциплины, освоение которых магистрами необходимо для изучения курса Б1.В.ОД.3 «Принятие управленческих решений»: Б1.Б.4 «Экономика и управление организацией» (1-й семестр), Б1.Б.1 «Общий менеджмент» (1-й семестр), Б1.В.ОД.12 «Современный стратегический анализ» (2-й семестр).

Знания, полученные в процессе изучения дисциплины Б1.В.ОД.3 «Принятие управленческих решений», служат основой для освоения дисциплин Б1.В.ОД.4 «Инвестиционный менеджмент» (3-й семестр), Б1.В.ОД.6 «Управление изменениями и реструктуризация» (3-й семестр), Б1.В.ОД.7 «Стратегия развития предприятия» (3-й семестр), а также при написании магистерской диссертации.

Объем ДИСЦИПЛИНЫ

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины (модуля), час.												
		Всего	Семестр (триместр), курс ³											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		18		18										
лекционного типа (Л)		6		6										
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)														
практического (семинарского) типа (ПЗ)		12		12										
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)														
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		72		72										
Промежуточная аттестация	форма	зачет		зачет										
	час.													
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		72/2		72/2										

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1	Теоретические основы управленческого решения	22	2		4		14	О, Д, КР
2	Процедура принятия решения	26	2		4		20	О, Д, КР
3	Методы и инструменты выбора решений	26	2		4		20	О, Д, КР
Промежуточная аттестация		зачет						зачет
Всего:		72	6		12		54	

Формы текущего контроля: опрос (О), доклад (Д), контрольная работа (К).

Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические основы управленческого решения

Понятие и функции управленческого решения

Типология управленческих решений

Роль и значение лица, принимающего решение

Проблемная ситуация и ее место в процедуре принятия решения

Тема 2. Процедура принятия решения

Анализ внешней среды: характеристика инструментов анализа

Целеполагание: характеристика методик целеполагания

Разработка альтернатив

Критерии отбора вариантов: понятие и типология критериев

Тема 3. Методы и инструменты выбора решений

Типология методов и инструментов выбора решений

Формальные методы принятия решений: достоинства и ограничения в практике применения

Принятие решений в условиях неопределенности природы

Качественные методы принятия решения: общая характеристика

Метод сценариев

Методы сравнительной оценки альтернатив: TOPSIS, AHP.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ОД.3 «Принятие управленческих решений» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Теоретические основы управленческого решения	Опрос, доклад, контрольная работа

Процедура принятия решения	Опрос, доклад, контрольная работа
Методы и инструменты выбора решений	Опрос, доклад, контрольная работа

4.1.2. Зачет по дисциплине Б1.В.ОД.3 «Принятие управленческих решений» для выявления уровня освоения компетенции проводится в устной форме.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные материалы

Учебно-методическое обеспечение по дисциплине «Принятие управленческих решений» составляют: вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического типов; примерные темы докладов; варианты проектных и расчетных заданий и других заданий, необходимых для проведения текущего контроля успеваемости обучающихся по дисциплине.

Перечень примерных контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы:

1. PEST-анализ как современный инструмент анализа и оценки влияния внешней среды. Содержательная характеристика системы факторов PEST.
2. Целевая ориентация управленческих решений. Требования к формулировке цели.
3. Одноцелевые и многоцелевые задачи принятия решения. Понятие дерева целей.
4. Характеристика методик целеполагания: сравнительная оценка и условия применения.
5. Понятие альтернативы как способа достижения цели (или варианта решения).
6. Роль ЛПР в разработке альтернатив.
7. Понятие критерия в задачах принятия решений. Виды критериев и их классификация.
8. Однокритериальные и многокритериальные постановки задач принятия решений.
9. Характеристика методов принятия управленческих решений. Их классификация по признакам: формализованные и качественные, индивидуальные и групповые.
10. Методы принятия решений в задачах принятия решений в условиях неопределенности.
11. Сложность управленческих задач и невозможность их представления в формализованном виде.
12. Методы отбора рационального решения в многокритериальных задачах принятия решения
13. Сценарный метод – общая характеристика. Понятие сценария и основные этапы его реализации.
14. Метод ТОПСИС – общая характеристика метода, преимущества и ограничения. Постановка задачи и алгоритм реализации метода. Компьютерное решение задач принятия решения методом Топсис.
15. Метод анализа иерархий – общая характеристика и оценка сферы применения. Постановка задачи. Построение дерева факторов (целей, критериев и альтернатив). Экспертное оценивание на основе шкалы предпочтений. Алгоритм реализации метода. Выбор альтернатив на основе вектора глобальных приоритетов

Примеры контрольных работ:

1. PEST анализ по заданию кейса: «Принятие решения по развитию коммерческой деятельности» (стартап в одной из коммерческих сфер деятельности)

2. Построение дерева целей для нового или реорганизуемого бизнеса (по одной из двух изученных методик целеполагания)
3. Выбор альтернативы в многокритериальной задаче принятия решений методами «TOPSIS» или смещенного идеала.

Примерные темы докладов:

1. Сложность управленческих задач и выбор адекватного инструментария принятия решения.
2. Методы отбора рационального решения в многокритериальных задачах принятия управленческого решения
3. Сценарный метод как инструмент принятия стратегических управленческих решений.
4. Методы принятия решений в условиях неопределенности разного типа (природы, целей и др.)
5. Интерактивные методы оценки альтернатив в управленческих многокритериальных задачах.
6. Метод анализа иерархий – общая характеристика и оценка сферы применения. Достоинства и ограничения. Роль экспертов в реализации метода
7. Оптимизационные методы принятия решения: обзор, характеристика условий применения в управленческой практике.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-3	способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	ПК-3.1	способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач в профессиональной деятельности
ПК-5	владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	ПК-5.2	владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
---------------------------	-----------------------	---------------------

<p>ПК-3.1 способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач в профессиональной деятельности</p>	<p>Анализирует и интерпретирует финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся во всех видах отчетности, включая внутреннюю, для использования при принятии управленческих решений Выбирает из арсенала современных методов корпоративного управления методы, учитывающие специфику стратегических задач управления финансами Применяет современные методы управления корпоративными финансами при принятии управленческих решений в профессиональной деятельности Принимает стратегические и тактические решения в области управления корпоративными финансами Рассчитывает налоговые платежи по важнейшим видам налогов и оценивает налоговую нагрузку налогоплательщика Проводит оценку инвестиционных рисков Формирует инвестиционный портфель с учетом оценки рисков, доходности и эффективности принимаемых управленческих решений в профессиональной деятельности</p>	<p>Грамотно анализирует и интерпретирует финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся во всех видах отчетности, включая внутреннюю, для использования при принятии управленческих решений Правильно обосновывает выбор из арсенала современных методов корпоративного управления методов, учитывающих специфику стратегических задач управления финансами Корректно применяет современные методы управления корпоративными финансами при принятии управленческих решений в профессиональной деятельности Самостоятельно принимает стратегические и тактические решения в области управления корпоративными финансами Корректно рассчитывает налоговые платежи по важнейшим видам налогов и правильно оценивает налоговую нагрузку налогоплательщика Правильно оценивает инвестиционные риски Готов к самостоятельному формированию инвестиционного портфеля с учетом оценки рисков, доходности и эффективности принимаемых управленческих решений в профессиональной деятельности</p>
<p>ПК-5.2 владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде</p>	<p>Анализирует и интерпретирует финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся во всех видах отчетности, включая внутреннюю, для использования при принятии управленческих решений Анализирует факторы и условия выбора корпоративной стратегии в своей профессиональной</p>	<p>Грамотно анализирует и интерпретирует финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся во всех видах отчетности, включая внутреннюю, для использования при принятии управленческих решений Компетентно анализирует факторы и условия выбора корпоративной стратегии в своей профессиональной деятельности</p>

	деятельности Выявляет проблемы успешной реализации стратегии Изучает возможности системы сбалансированных показателей как инструмента реализации стратегии компании Проводит стратегический анализ и разрабатывает стратегию компании с учетом влияния корпоративной культуры и организационной структуры на стратегический процесс	Самостоятельно выявляет проблемы успешной реализации стратегии Адекватно использует возможности системы сбалансированных показателей как инструмента реализации стратегии компании Самостоятельно проводит стратегический анализ и готов к разработке стратегии компании с учетом влияния корпоративной культуры и организационной структуры на стратегический процесс
--	--	--

4.3.2 Типовые оценочные средства

Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций (ПК-4.3) в процессе освоения образовательной программы.

Вопросы для подготовки к зачету

1. Анализ внешней среды и его инструменты. PEST–анализ как современный инструмент анализа и оценки влияния внешней среды. Содержательная характеристика системы факторов PEST.
2. Целевая ориентация управленческих решений. Понятие цели. Требования к формулировке цели.
3. Одноцелевые и многоцелевые задачи принятия решения. Понятие дерева целей.
4. Характеристика методик целеполагания: сравнительная оценка и условия применения.
5. Понятие альтернативы как способа достижения цели (или варианта решения).
6. Роль ЛПР в разработке альтернатив.
7. Понятие критерия в задачах принятия решений. Виды критериев и их классификация.
8. Однокритериальные и многокритериальные постановки задач принятия решений.
9. Характеристика методов принятия управленческих решений. Их классификация по признакам: формализованные и качественные, индивидуальные и групповые.
10. Методы принятия решений в задачах принятия решений в условиях неопределенности.
11. Сложность управленческих задач и невозможность их представления в формализованном виде.
12. Методы отбора рационального решения в многокритериальных задачах принятия решения
13. Сценарный метод – общая характеристика. Понятие сценария и основные этапы его реализации.
14. Метод ТОПСИС - общая характеристика метода, преимущества и ограничения. Постановка задачи и алгоритм реализации метода.
15. Метод анализа иерархий – общая характеристика и оценка сферы применения.
16. Содержание этапов реализации метода МАИ.
17. Экспертное оценивание на основе шкалы предпочтений.

18. Алгоритм реализации метода. Выбор альтернатив на основе вектора глобальных приоритетов.

Промежуточная аттестация студентов проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации студентов по программам ВО. Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Учебным планом в 2 семестре в форме зачета. Студенты допускаются к зачету по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины (по формам текущего контроля) и выполненных работ. В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями преподавателя.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Активность студента на занятиях оценивается по его выступлениям по вопросам практических занятий, на дискуссиях, диспутах, круглых столах.

Оценка знаний студента на зачете носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на зачете (максимум 40 баллов);
- учебными достижениями в семестровый период (максимум 60 баллов).

Знания, умения, навыки студента на зачете оцениваются в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

Шкала оценивания

Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр	Оценка	Знать	Уметь	Владеть
1	Не зачтено	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
2	Не зачтено	Фрагментарные знания	Частично освоенное умение	Фрагментарное применение
3	Зачтено	Общие, но не структурированные знания	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение	В целом успешное, но не систематическое применение
4	Зачтено	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков
5	Зачтено	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и владений

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр	Оценка	
1	Не зачтено	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
2	Не зачтено	Знать на уровне ориентирования , представлений. Субъект учения знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает их в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения
3	Зачтено	Знать и уметь на репродуктивном уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
4	Зачтено	Знать, уметь, владеть на аналитическом уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения
5	Зачтено	Знать, уметь, владеть на системном уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания учебной дисциплины, его значимость в содержании учебной дисциплины

4.4. Методические материалы

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенции ПК-4.3.

Критерии оценки результатов текущего контроля успеваемости (в сумме максимум 60 баллов):

Критерии оценки работ, выполняемых на семинарских и практических занятиях – максимальная оценка за каждое задание – 10 баллов.

Процент лекций и семинарских занятий, посещенных студентом (бонус за посещаемость более 90%) – 5 баллов.

Работа на семинарском занятии (участие в обсуждении вопросов рассматриваемой темы) – 1 балл за полностью раскрытый вопрос.

Выполнение индивидуальных заданий: баллы выставляются исходя из качества выполнения заданий – максимальная сумма баллов – 10.

Баллы по текущей работе доводятся до обучающихся в начале изучения дисциплины.

Итоговая сумма баллов по промежуточной аттестации студентов складывается из суммы баллов, полученных ими по результатам текущего контроля успеваемости и количества баллов по промежуточной аттестации. Оценка «зачтено» выставляется студенту, набравшему в сумме не менее 61 баллов.

Показатели, критерии и оценивания знаний и компетенций на зачете

Уровень	Критерии	Баллы
---------	----------	-------

Высокий	Студент показывает отличные знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	31-40
Хороший	Студент показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; почти полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; в основном показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	21-30
Средний	Студент показывает не очень хорошие знания изученного учебного материала; слабо излагает и интерпретирует материалы учебного курса; кратко раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; практически отсутствует умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	11-20
Низкий	При наличии серьезных упущений в процессе изложения учебного материала; в случае отсутствия знаний основных понятий и определений курса или присутствии большого количества ошибок при интерпретации основных определений; если студент показывает значительные затруднения при ответе на предложенные основные и дополнительные вопросы; при условии отсутствия ответа на основной и дополнительный вопросы	10 балл и ниже

Максимальное количество баллов, которое студент может набрать в процессе обучения в рамках учебного курса – **100 баллов**:

91-100 баллов	зачтено	(А)
81-90 баллов	зачтено	(В)
71-80 баллов	зачтено	(С)
61-70 баллов	зачтено	(D)
60 и менее	не зачтено	(Е).

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия по дисциплине представлены следующими видами работ: лекциями, практическими занятиями, самостоятельной работой студентов.

В рамках самостоятельной работы студенты готовят самостоятельно вопросы, объявленные в п. 4.2, готовятся к практическим занятиям: проводят обзор интернет-сайтов, периодической литературы и профессиональных изданий, разрабатывают каталог интернет-ресурсов, осуществляют подготовку к разработке групповых проектов по заданной теме, к зачету.

Основными видами самостоятельной работы являются:

- повторение лекционного материала и материала учебников;
- чтение основной и дополнительной литературы
- самостоятельное изучение дидактических единиц, расширяющих знания по

изучаемой тематике дисциплины;

- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к промежуточной и итоговой аттестации.

Процедура подготовки к лекциям:

На занятиях лекционного типа студентам рекомендуется внимательно слушать и конспектировать лекции. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

Процедура подготовки к практическим занятиям:

На практических занятиях студенты выполняют задания, связанные с изучением и обсуждением ключевых вопросов общего менеджмента, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, решением задач, анализом кейсов и практических ситуаций.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).
2. Прочитать рекомендованную литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Найти соответствующие информационные источники.
4. Сформировать комплект материалов (лекционных, учебно-методических, законодательно-нормативных) по выбранному вопросу (заданию).
5. Составить план ответа (доклада, презентации).
6. Весь материал (статистику, информацию на сайтах, литературные источники, как на русском, так и на иностранных языках) обработать и использовать реферативно.
7. Указать авторство использованных материалов.
8. При чтении литературы кратко конспектировать основные положения статьи или главы.
8. Не использовать рефераты и курсовые, размещенные на internet-ресурсах.
9. Планировать свой ответ (доклад, презентацию) по времени.
10. Не пересказывать материал, а презентовать свои выводы и заключения, доказывая и/или иллюстрируя их конкретными экономическими примерами, результатами расчетов, произведенных самостоятельно на основе использования российских и международных баз экономической информации.
11. При работе в малых группах в начале работы четко распределить обязанности.

Процедура выполнения проектных заданий:

При выполнении проектных заданий алгоритм их реализации рекомендуется следующий: сформировать проектную группу и распределить функции и этапы его выполнения), подготовка презентации, исправление ошибок, сдача проектного задания. Рекомендуется по каждому этапу консультироваться с преподавателем с целью избежать ошибок при постановке задачи принятия решений или выполнении расчетной части проекта.

При подготовке презентаций тем рекомендуется после библиографического поиска составить план с последующим его обсуждением с преподавателем. Целесообразно при освещении вопросов и проблем придерживаться определенной логики изложения,

закрывающейся в следующем: дается общая характеристика проблемы, затем пути ее решения. Время, отводимое на презентацию 7-10 мин.

Условием успешного текущего контроля является выполнение в срок проектных заданий и их расчетных частей.

Подготовка к зачету

Процедура подготовки к промежуточной аттестации:

Каждый учебный семестр заканчивается зачетно-экзаменационной сессией. Подготовка к зачетно-экзаменационной сессии, сдача зачетов и экзаменов является также самостоятельной работой студента. Основное в подготовке к сессии – повторение всего учебного материала дисциплины, по которому необходимо сдавать зачет или экзамен. Только тот студент успевает, кто хорошо усвоил учебный материал. Если студент плохо работал в семестре, пропускал лекции, слушал их невнимательно, не конспектировал, не изучал рекомендованную литературу, то в процессе подготовки к сессии ему придется не повторять уже знакомое, а заново в короткий срок изучать весь учебный материал. Все это зачастую невозможно сделать из-за нехватки времени. Для такого студента подготовка к зачету или экзамену будет трудным, а иногда и непосильным делом, а конечный результат – возможное отчисление из учебного заведения.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

- 1 Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Литвак Б.Г.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 512 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17052> — ЭБС «IPRbooks».
- 2 Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве [Электронный ресурс]/ А.Н. Асаул [и др.].— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Институт проблем экономического возрождения, 2014.— 304 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/38597> — ЭБС «IPRbooks»
- 3 Корнеев А.М. Методы принятия решений [Электронный ресурс]: методические указания к проведению практических занятий по курсу «Теория принятия решений»/ Корнеев А.М.— Электрон. текстовые данные.— Липецк: Липецкий государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2012.— 19 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/22892> — ЭБС «IPRbooks»

6.2. Дополнительная литература

1. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Карданская Н.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10489> .— ЭБС «IPRbooks»
2. Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г. Управленческие решения в экономических системах: учебник для вузов. – СПб. Питер, 2009. – 480 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41048> .— ЭБС «IPRbooks»
3. 3.Дуканич Л.В., Селютин В.В. Системный анализ. Учебн.-метод. материалы. -Ростов н/Д.: Изд. ООО «ЦВВР», Изд.-полигр. Комплекс «Биос»РГУ.- 2003, 36 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/1049> .— ЭБС «IPRbooks»
4. Раздаточный материал к темам дисциплины

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

- 1.Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.Н. Лучко [и др.].— Электрон. текстовые данные.— Омск: Омский государственный институт

сервиса, 2012.— 110 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/12704> .— ЭБС «IPRbooks»

2. Федосеев С.В. Принятие управленческих решений в инновационной сфере [Электронный Юкаева В.С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувикова В.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2012.— 324 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/14084> .— ЭБС «IPRbooks»

6.5. Интернет-ресурсы

1. portal.tpu.ru/SHARED/v/VIR/Study...OPTIMISATION.pdf
2. math.nsc.ru/LBRT/k5/opt
3. bigor.bmstu.ru/?cnt/?doc=MO/base.cou

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016, программа «Antiplagiat.ru».

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru; Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮПАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.