

**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 управления инновационными проектами

*(наименование кафедры)*

УТВЕРЖДЕНА  
решением кафедры управления  
инновационными проектами  
Протокол от «11» мая 2017 г.  
№ 9

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.4.1 «Принятие управленческих решений Management Decision Making»

*(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

38.04.02 Менеджмент

*(код, наименование направления подготовки)*

«Инновационный менеджмент»

*(профиль)*

Магистр

*(квалификация)*

Очная

*(форма обучения)*

Год набора – 2016

Москва, 2017

Автор–составитель:  
Д.э.н., профессор кафедры  
корпоративного управления Л.В. Дуканич

Заведующий кафедрой  
управления инновационными проектами  
к.э.н. А. Л. Ведев

## **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.ДВ.4.1 «Принятие управленческих решений Management Decision Making» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-1	способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.3	способность управлять проектами, сетями, подразделениями, организациями в профессиональной деятельности
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.2	способность обеспечивать реализацию корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений в профессиональной деятельности

1.1. В результате освоения дисциплины Б1.В.ДВ.4.1 «Принятие управленческих решений Management Decision Making» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональный стандарт Специалист по управлению рисками утв. 07.09.2015 № 591  В/03.7 контроль эффективности работы сотрудников и подразделения	ПК-1.3	<b>на уровне знаний:</b> 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
		<b>на уровне умений:</b> 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

		<p>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><b>на уровне навыков:</b> 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 подразделения</p>
<p>Профессиональный стандарт Специалист по управлению рисками утв. 07.09.2015 № 591</p> <p>В/02.7 Поддержание эффективных коммуникаций и мотивация сотрудников подразделения</p>	ПК-1.3	<p><b>на уровне знаний:</b> Представление о процедуре принятия решений и содержании основных этапов процесса принятия решения Типология основных видов задач принятия решения 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</p>

		<p>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><b>на уровне умений:</b></p> <p>Изучить методы принятия решения</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><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Навыки в применении методов принятия решения (количественных и неформализованных)</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>Организация повышения квалификации работников подразделения по вопросам деятельности подразделения</p>
--	--	---

		<p>Составление и анализ мотивационных профилей работников подразделения и формирование кадрового резерва</p> <p>Поддержание постоянного и своевременного обмена информацией о рисках</p> <p>Определение потребности в развитии и обучении работников</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-2.2	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>Методы и средства выявления нестандартных ситуаций</p> <p>Национальные и международные документы, стандарты, лучшие практики по построению систем управления рисками</p> <p>Законодательство Российской Федерации и отраслевые стандарты по управлению рисками</p> <p>Основы психологии управления</p> <p>Современные инструменты управления человеческими ресурсами</p> <p>Должностные инструкции работников подразделения</p> <p>Корпоративные нормативные акты по управлению рисками в организации</p> <p>Отраслевые стандарты по управлению рисками</p> <p>Внутренний и внешний контекст функционирования организации</p> <p>Основы теории управления изменениями</p> <p>Принципы построения систем управления рисками</p> <p>Компоненты системы управления рисками и их взаимосвязь</p> <p>Полномочия и обязательства менеджмента по реализации плана управления рисками</p> <p>Этапы разработки систем управления рисками</p> <p>Стратегические и оперативные цели и задачи системы управления рисками в организации</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения</p> <p>Анализировать изменения корпоративной нормативной базы по вопросам управления рисками</p> <p>Выявлять внешний и внутренний контекст функционирования организации</p> <p>Разрабатывать регламентирующие документы по управлению рисками</p> <p>Понимать и правильно применять термины и принципы риск-менеджмента</p> <p>Описывать бизнес-процессы</p> <p>Вырабатывать рекомендации по принятию решений в рамках подразделения</p> <p>Владеть программным обеспечением</p>

		<p>(текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией на уровне продвинутого пользователя</p> <p>Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций работников</p> <p>Анализировать и координировать объем работ каждого сотрудника в подразделении</p> <p>Составлять календарный план работ работников</p> <p>Оценивать ресурсы, необходимые для эффективного функционирования подразделения</p> <p>Прогнозировать и определять потребность в работниках</p> <p>Формулировать требования к сотрудникам и формировать заявки на подбор</p> <p>Формировать индивидуальный план развития работников</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <p>Владение инструментарием принятия управленческих решений и оценки их последствий</p> <p>Анализ отчетов различных подразделений</p> <p>Разработка регламентов деятельности подразделения по управлению рисками и отдельных работников</p> <p>Формирование оперативного и тактического плана работ подразделения</p> <p>Определение требований, задач и планирование деятельности сотрудников подразделения</p> <p>Реализация плана построения системы управления рисками</p> <p>Определение функций, обязанностей и системы подотчетности внутри подразделения</p> <p>Распределение полномочий, ответственности и задач между работниками подразделения</p> <p>Координация деятельности работников подразделения</p> <p>Организация обеспечения работников подразделения по управлению рисками необходимым оборудованием, материально-техническими средствами и доступом к информационным системам организации</p>
--	--	--

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО



Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ДВ.4.1 «Принятие управленческих решений Management Decision Making» по учебному плану составляет 2 зачетных единицы; 72 академических часа, 3-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.ДВ.4.1 «Принятие управленческих решений Management Decision Making» 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 3-м семестре. По дисциплине осуществляется текущий контроль и промежуточный контроль в форме зачета.

Дисциплины, освоение которых магистрами необходимо для изучения курса Б1.В.ДВ.4.1 «Принятие управленческих решений Management Decision Making»: 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.ДВ.4.1 «Принятие управленческих решений Management Decision Making», служат основой для освоения дисциплин Б1.В.ОД.7 «Управление процессом разработки и продвижения нового товара (New Product Development Management)» (3-й семестр), Б1.В.ДВ.1.1 «Бизнес-планирование Business Planning» (3-й семестр), Б1.В.ДВ.3.2 «Управление проектами Project Management» (3-й семестр).

Дисциплина является практико-ориентированной и служит опорой для написании выпускной квалификационной работы.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### *Очная форма обучения*

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1	Theoretical basis of management decision	20	2		4		14	Questioning, report, test paper
2	Decision making process	26	2		4		20	Questioning, report, test paper
3	Decision making methods and tools	26	2		4		20	Questioning, report, test paper
Промежуточная аттестация								зачет
Всего:		72	6	-	12		54	

#### Содержание дисциплины

**Topic 1. Theoretical basis of management decision**

Concept and functions of management decision.

Typology of management decisions.

Role and importance of a decision maker.

Problematic situation and its role in the decision making process.

**Topic 2. Decision making process**

Environmental analysis: characteristics of analysis tools.

Goal-setting: characteristics of goal-setting techniques.

Development of alternatives.

Option selection criteria: concept and typology of criteria.

**Topic 3. Decision making methods and tools**

Typology of decision making methods and tools.

Formal methods of decision making: pros and cons in practical application.

Decision making in the context of uncertainty.

Qualitative methods of decision making: general description.

Scenario method.

Methods of alternatives comparative evaluation

**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.ДВ.4.1 «Принятие управленческих решений Management Decision Making» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Topic and/or Unit	Formative Assessment Methods
Theoretical basis of management decision	Questioning, report, test paper
Decision making process	Questioning, report, test paper
Decision making methods and tools	Questioning, report, test paper

**4.1.2.** Зачет по дисциплине Б1.В.ДВ.4.1 «Принятие управленческих решений Management Decision Making» 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 analysis as a modern tool used to analyze and evaluate the environmental effect. Content-related characteristics of PEST factors system.
2. Goal orientation of management decisions. Requirements to statement of a goal.
3. Single-goal and multiple-goal tasks of decision making. Concept of a tree of objectives.

4. Description of goal-setting techniques, comparative evaluation and conditions to be met to apply the same.
5. Concept of alternative as a way to achieve the goal (or decision option).
6. Role of decision maker in the development of alternatives.
7. Concept of a criterion in the context of tasks associated with decision making. Types of criteria and their classification.
8. Single-criterion and multi-criteria goal-setting for tasks associated with decision making.
9. Characteristics of management decision making. Their classification into formalized or qualitative, individual or group ones.
10. Methods of decision making with regard to decision making tasks in the context of uncertainty.
11. Complexity of management tasks and impossibility to present them in a formalized way.
12. Methods of rational decision selection in the context of multi-criteria decision making tasks.
13. Scenario method – general description. Concept of scenario and key stages of its implementation.
14. TOPSIS method – general description, advantages and restrictions. Setting the task and algorithm of method implementation. Computer-based solution of decision making tasks by applying the TOPSIS method.
15. Hierarchy analysis method – general description and evaluation of the scope of application. Goal-setting. Drawing a tree of factors (goals, criteria and alternatives). Expert evaluation on the basis of preference scale. Algorithm of implementation. Selection of alternatives subject to the global priorities vector.

**Sample test paper assignments:**

1. Case study implying PEST analysis: “Making a Decision on the Development of Commercial Activities” (start-up project in one of the commercial business segments).
2. Drawing an objectives tree for the newly-established or reorganized business (by applying one out of two studied goal-setting techniques).
3. Choosing an alternative in the context of a multi-criteria decision making assignment by applying TOPSIS or Displaced Ideal method.

**Sample topics for reports:**

1. Management tasks complexity and selection of an adequate tool set for decision making.
2. Methods of rational decision selection in the context of multi-criteria tasks associated with management decision making.
3. Scenario method as a tool used to make strategic management decisions.
4. Methods of decision making in the context of various types of uncertainty (of various nature, with various goals set, etc.).
5. Interactive methods of alternatives evaluation in the context of multi-criteria management tasks.
6. Hierarchy analysis method: general description and evaluation of the scope of application. Advantages and restrictions. Role of experts in the implementation of this method.
7. Optimization methods of decision making: overview, description of conditions to be met to apply the same in management practice.

**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**

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Наименование этапа освоения компетенции</b>
ПК-1	способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями	ПК-1.3	способность управлять проектами, сетями, подразделениями, организациями в профессиональной деятельности
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.2	способность обеспечивать реализацию корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений в профессиональной деятельности

<b>Этап освоения компетенции</b>	<b>Показатель оценивания</b>	<b>Критерий оценивания</b>
ПК-1.3 способность управлять проектами, сетями, подразделениями, организациями в профессиональной деятельности	Применяет основные методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе Владеет средствами информационных технологий в практике разработки и реализации бизнес-планов в профессиональной деятельности Использует методы и инструменты управления рисками для принятия управленческих решений по реализации конкретных проектов и решений в профессиональной деятельности	Грамотно применяет основные методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе Корректно применяет методику составления и практической реализации бизнес- плана с использованием информационных технологий Корректно применяет методы и инструменты управления рисками для принятия управленческих решений по реализации конкретных проектов и решений в профессиональной деятельности
ПК-2.2 способность обеспечивать реализацию корпоративной стратегии,	Применяет математические, статистические и количественные методы решения организационно-управленческих задач в	Корректно применяет математические, статистические и количественные методы решения организационно-управленческих задач в профессиональной

программы организационного развития и изменений в профессиональной деятельности	профессиональной деятельности Анализирует показатели экономической и социальной эффективности корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений Применяет основные методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе Принимает решения по управлению конфликтами в организации в профессиональной деятельности Принимает участие в подготовке оптимальных управленческих решений стратегического характера в условиях постоянно меняющейся внешней среды в сфере профессиональной деятельности	деятельности Грамотно проводит анализ показателей экономической и социальной эффективности корпоративной стратегии, программы организационного развития и изменений Самостоятельно выбирает и использует методы и принципы делегирования полномочий и ответственности в трудовом коллективе Самостоятельно принимает конструктивные решения по управлению конфликтами в организации в профессиональной деятельности Принимает активное и конструктивное участие в подготовке оптимальных управленческих решений стратегического характера в условиях постоянно меняющейся внешней среды в сфере профессиональной деятельности
--	---	---

#### 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-1.3, ПК-2.2) в процессе освоения образовательной программы.

#### Вопросы для подготовки к зачету

1. Environmental analysis and its tools. PEST analysis as a modern tool used to analyze and evaluate the environmental effect. Content-related characteristics of PEST factors system
2. Goal orientation of management decisions. Requirements to statement of a goal.
3. Single-goal and multiple-goal tasks of decision making. Concept of a tree of objectives.
4. Description of goal-setting techniques, comparative evaluation and conditions to be met to apply the same.
5. Concept of alternative as a way to achieve the goal (or decision option).
6. Role of decision maker in the development of alternatives.
7. Concept of a criterion in the context of tasks associated with decision making. Types of criteria and their classification.
8. Single-criterion and multi-criteria goal-setting for tasks associated with decision making.
9. Characteristics of management decision making. Their classification into formalized or qualitative, individual or group ones.
10. Methods of decision making with regard to decision making tasks in the context of uncertainty.

11. Complexity of management tasks and impossibility to present them in a formalized way.
12. Methods of rational decision selection in the context of multi-criteria decision making tasks.
13. Scenario method – general description. Concept of scenario and key stages of its implementation.
14. TOPSIS method – general description, advantages and restrictions. Setting the task and algorithm of method implementation.
15. Hierarchy analysis method – general description and evaluation of the scope of application.
16. Contents of the stages of hierarchy analysis method implementation.
17. Expert evaluation on the basis of preference scale.
18. Algorithm of method implementation. Selection of alternatives subject to the global priorities vector.

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 3 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 <b>ориентирования</b> , 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 <b>репродуктивном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
4	Зачтено	Знать, уметь, владеть на <b>аналитическом</b> 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 <b>системном</b> 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-1.3, ПК-2.2.

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 тесту 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	(A)
81-90 баллов	зачтено	(B)
71-80 баллов	зачтено	(C)
61-70 баллов	зачтено	(D)
60 и менее	не зачтено	(E).

#### 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 преподавателями. 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 интернет-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 подготовки к зачету:*

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 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»
- 2 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».
- 3 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»

**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 ресурс] 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»

#### **6.4. Интернет-ресурсы**

1. [math.nsc.ru/LBRT/k5/opt](http://math.nsc.ru/LBRT/k5/opt)
2. [bigor.bmstu.ru/?cnt/?doc=MO/base.cou](http://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](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.