ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«РОССИЙСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯАКАДЕМИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ»

УТВЕРЖДАЮ
Ректор РГАИС
А.О. Аракелова
22 мая 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»
Профиль: «Управление интеллектуальной собственностью»

Направление подготовки: 09.03.02 «Информационные системы и технологии»
Профиль: «Администрирование информационных систем»

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр
Форма обучения: очная, очно-заочная

Москва – РГАИС – 2025

Разработчик: д.п.н., профессор кафедры «Общеобразовательных дисциплин», Ницевич В.Ф. Разработка и принятие управленческих решений. // Рабочая программа учебной дисциплины предназначена для обучающихся по направлениям 09.03.02 «Информационные системы и технологии», 38.03.02 «Менеджмент». — М.: Российская государственная академия интеллектуальной собственности (РГАИС), кафедра «Управления инновациями и коммерциализации интеллектуальной собственности».

© ФГБОУ ВО РГАИС, 2025

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1. Цель и задачи дисциплины

Основная цель преподавания дисциплины «Разработка и принятие управленческих решений» – формирование у обучающихся системы знаний, умений и навыков, обеспечивающих принятие ими обоснованных, эффективных управленческих решений в профессиональной деятельности, умения использовать современные приемы и методы разработки, принятие и оптимизация управленческих решений в условиях конкурентной среды.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- сформировать научное представление о понятии и значении управленческого решения в целом и в системе менеджмента в частности;
- получить знания в области разработки и принятия управленческих решений;
- изучить требования, научные подходы и методы повышения качества и эффективности управленческих решений;
- получить специальные знания о процессе разработки и экономического обоснования принятия управленческих решений;
- получить навыки выявления проблем и выбора варианта решения;
- изучить методы разработки, стилей принятия и способов реализации управленческих решений;
- изучить технологии разработки, принятия и реализации управленческих решений, в том числе, в условиях риска и неопределенности;
- изучить методы анализа, прогнозирования, оптимизации управленческих решений и получить практические навыки их применения для решения управленческих задач.

1.2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Разработка и принятие управленческих решений» изучается по направлению подготовки 09.03.02 «Информационные системы и технологии» в части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений, реализуется: очная форма — 3 семестр, очно-заочная форма – 5 семестр.

Дисциплина «Разработка и принятие управленческих решений»

изучается по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» в части учебного плана, формируемой участниками образовательных отношений, реализуется: (очная форма — 4 семестр, очно-заочная форма – 5 семестр).

Дисциплина «Разработка и принятие управленческих решений» является одной из основополагающих, так как она формирует управленческое мышление, основанное на понимании сущности процесса принятия управленческих решений как основной функции в деятельности менеджеров в различных условиях современных организаций.

2. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ (АСТРОНОМИЧЕСКИХ) ЧАСОВ ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

09.03.02 «Информационные системы и технологии»

Виды занятий	Объем дисциплины		
	Форма обучения		
	Очная форма обучения	Очно-заочная форма обучения	Заочная форма обучения
Объем зачетных единиц	2	2	-
Общая трудоемкость в часах	72	72	-
Аудиторные занятия	34	34	-
Лекции	16	16	-
Практические занятия (семинары)	18	18	-
Самостоятельная работа	38	38	-
Контроль	-	-	-
Форма контроля	Зачет	Зачет	-

38.03.02 «Менеджмент»

Виды занятий	Объем дисциплины		
	Форма обучения		
	Очная форма обучения	Очно-заочная форма обучения	Заочная форма обучения
Объем зачетных единиц	2	2	-
Общая трудоемкость в часах	72	72	-
Аудиторные занятия	30	30	-
Лекции	14	14	-
Практические занятия (семинары)	16	16	-
Самостоятельная работа	42	42	-
Контроль	-	-	-
Форма контроля	Зачет	Зачет	-

3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ КОМПЕТЕНЦИЙ, ФОРМИРУЕМЫХ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

3.1. Учебно-тематический план курса и распределение компетенций по темам занятий

09.03.02 «Информационные системы и технологии»

Наименование темы	Формируемые компетенции (или их части)												
	УК-1	УК-2	УК-3	УК-5	УК-6	ПК-1	ПК-2	ПК-3	ПК-4	ПК-6	ПК-7	ПК-8	ПК-9
Тема 1. Понятие «управленческое решение». Функции управленческого решения.	+	+	+	+	+	+		+					
Тема 2. Моделирование и модели принятия управленческих решений.	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+			
Тема 3. Методы диагностики проблем							+	+	+	+	+	+	+
Тема 4. Методы оценки и выбора альтернатив.			+			+	+	+		+		+	+
Тема 5. Основные методы экспертной оценки							+	+	+	+	+	+	+
Тема 6. Примеры разработки управленческих решений			+	+	+	+	+	+		+		+	+
Тема 7. Оценка эффективности управленческих решений				+	+		+	+	+	+	+	+	+
Тема 8. Виды ответственности руководителя при принятии управленческого решения			+	+	+	+	+	+		+		+	+

38.03.02 «Менеджмент»

Наименование темы	Формируемые компетенции (или их части)												
	УК-1	УК-2	УК-3	УК-5	УК-6	УК-11	ПК-2	ПК-3	ПК-4	ПК-5	ПК-6	ПК-7	ПК-8	ПК-9
Тема 1. Понятие «управленческое решение». Функции управленческого решения.	+	+	+	+		+								

Тема 2. Моделирование и модели принятия управленческих решений.	+	+	+	+	+	+	+	+						
Тема 3. Методы диагностики проблем					+	+	+	+	+	+	+		+	+
Тема 4. Методы оценки и выбора альтернатив.			+	+	+	+		+		+	+	+	+	+
Тема 5. Основные методы экспертной оценки					+	+	+	+	+	+	+		+	+
Тема 6. Примеры разработки управленческих решений			+	+	+	+		+		+	+	+	+	+
Тема 7. Оценка эффективности управленческих решений					+	+	+	+	+	+	+		+	+
Тема 8. Виды ответственности руководителя при принятии управленческого решения			+	+	+	+		+		+	+	+	+	+

3.2.Содержание разделов дисциплины (модуля) и контрольные вопросы для самостоятельной работы (самоконтроля) обучающихся

Тема 1. Понятие «управленческое решение. Функции управленческого решения.

Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения. Классификация управленческих решений.

Контрольные вопросы:

1. Сущность и содержание управленческих решений.
2. Функции решений в методологии и организации процессов управления.
3. Типология управленческих решений. Классификация решений.
4. Формы подготовки и реализации управленческих решений.

Тема 2. Моделирование и модели принятия управленческих решений.

Моделирование процесса разработки решения. Этапы, цели, типы и способы моделирования. Понятие и значение проблемы в процессе принятия управленческого решения. Примеры. Методы сравнительного и факторного анализа. Ситуационный анализ.

Контрольные вопросы:

1. Опишите роль моделирования в процессах принятия управленческих решений.

2. Опишите модели принятия управленческих решений: нормативная (классическая), административная (дескриптивная), политическая, их характеристики и значение.

3.Опишите основную модель принятия управленческих решений и ее составные элементы.

Тема 3. **Методы диагностики проблем**

Проблемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Управление риском, включая использование различных методов анализа и мониторинга рисков, прогнозирование наступления рискового события. Метод формализованного описания ситуации неопределенности. Метод коррекции параметров проекта.

Контрольные вопросы:

1. Современные методы и методологии управления инновационным мышлением.

2. Алгоритм принятия управленческих решений.

3. Организация процесса разработки управленческих решений.

Тема 4. Методы оценки и выбора альтернатив.

Необходимость активизации творческого мышления. Креативность как основа разработки незапрограммированных решений. Основные методы выявления альтернатив. Метод мозгового штурма. Метод Дельфи, Дерево решений. Метод Оптнера. Японские подходы к принятию управленческих решений.

Контрольные вопросы:

1. Решающая роль креативности и инноваций в создании конкурентных преимуществ; управление креативностью для нахождения нестандартных, творческих, уникальных решений для развития бизнеса.

2. Раскройте понятие «оцениваемых альтернатив действий».

3. Что такое результаты альтернатив действий и выбор одной альтернативы действий?

4. Принципы формирования управленческих решений, разработанные в научных работах Берга А.И., Оптнера, Саймона Г., Исикавы и др.

Тема 5. Основные методы экспертной оценки.

Экспертные оценки – суждения высококвалифицированных специалистов – профессионалов, высказанные в виде содержательной, качественной или количественной оценки объекта, предназначенные для использования при принятии решений. Типы задач, решаемых экспертами. Индивидуальные характеристики экспертов. Этапы реализации метода экспертных оценок. Виды опроса, процедуры, выполняемые при проведении опроса, обработка результатов опроса экспертов.

Контрольные вопросы:

1. В чем заключается сущность метода экспертных оценок?
2. Какие типы задач решаются экспертами?
3. Какие классы проблем рассматриваются с использованием метода экспертных оценок?
4. Перечислите этапы реализации метода экспертных оценок.
5. Кто осуществляет организацию экспертизы?
6. На основе каких факторов осуществляется подбор состава экспертов?
7. Перечислите индивидуальные характеристики экспертов и охарактеризуйте их.
8. Что принимается в качестве обобщенной характеристики эксперта и как она определяется?
9. Какие процедуры выполняются при проведении опроса экспертов?
10. Перечислите виды опроса экспертов и охарактеризуйте их.
11. Для решения каких типов задач используются соответствующие виды опроса экспертов?
12. Какие задачи решают при обработке результатов опроса экспертов?
13. Как осуществляется определение согласованности мнений экспертов?

.

Тема 6. Примеры разработки управленческих решений.

Примеры разработки управленческих решений на основе метода дерева решений, метода Исикавы. Сравнительный анализ методов и получение результата.

Контрольные вопросы:

1. Приведите примеры разработки управленческих решений

Тема 7. Оценка эффективности управленческих решений.

Виды эффективности управленческих решений. Социальная эффективность управленческих решений. Организационная эффективность управленческих решений. Экономическая эффективность управленческих решений. Качественная и количественная оценка эффективности управленческих решений

Контрольные вопросы:

1. Для чего нужна оценка эффективности управленческих решений?
2. Что такое «теоретическая» и «фактическая» эффективность управленческих решений?
3. Назовите виды эффективности управленческих решений. В чем они выражаются?
4. В чем суть качественной и количественной оценки эффективности управленческих решений?
5. Чем вызваны трудности оценки эффективности управленческих решений?
6. Назовите процедуры реализации управленческих решений.
7. Какие задачи решаются в процессе реализации управленческих решений?
8. Каких принципов целесообразно придерживаться для обеспечения эффективной реализации управленческих решений?
9. Назовите методы оценки экономической эффективности управленческих решений и охарактеризуйте их.

Тема 8. Виды ответственности руководителя при принятии управленческого решения

Сущность ответственности руководителя за принятие решений. Готовность отвечать за последствия. Технологические виды ответственности: профессиональная, дисциплинарная, административная, юридическая, экономическая, материальная.

Контрольные вопросы:

1. Общие положения об ответственности за принятие решений

2. Виды ответственности руководителей
3. Социальная и экологическая ответственность руководителя

3.3. Активные и интерактивные формы проведения занятий

В качестве активных форм проведения занятий по дисциплине предлагается две формы: лекция-беседа и консультационная работа преподавателя. Выбор интерактивной формы предоставляется непосредственно преподавателю.

Лекция-беседа предполагает непосредственный контакт преподавателя с аудиторией. Неоспоримым преимуществом лекции-беседы является возможность расширить круг мнений сторон, привлечь коллективные знания и опыт, что имеет большое значение в активизации мышления обучающихся. Вопросы преподаватель может адресовать как всей аудитории, так и кому-то конкретно. Они могут быть как простые, способные сосредоточить внимание на отдельных важнейших элементах темы, так и проблемные. Обучающиеся, продумывая ответ на заданный вопрос, получают возможность самостоятельно прийти к тем выводам и обобщениям, которые преподаватель должен был сообщить им в качестве новых знаний, либо понять глубину и важность обсуждаемой проблемы, что повышает интерес и степень восприятия материала.

Консультационная работа преподавателя предполагает два вида консультаций: групповые и индивидуальные. На групповой консультации преподаватель называет тему предстоящего семинарского занятия, вопросы и порядок их обсуждения; дает краткий обзор источников и раскрывает их значение для наиболее полного рассмотрения соответствующих теоретических проблем. При этом он обращает внимание на наиболее сложные вопросы, на которые нужно обратить более пристальное внимание при разборе темы, дает советы о путях их преодоления; рекомендует наиболее целесообразные способы организации самостоятельной работы. Проведение индивидуальных консультаций проводится преподавателем в специально отведенное время. В этом случае к нему за помощью могут обратиться как те, кто испытывает трудности в изучении данной темы, так и обучающиеся, которые хотели бы более глубоко разобраться в вопросах семинара.

Интерактивное обучение по дисциплине предполагает: регулярное обновление и использование электронных учебно-методических материалов; использование современных мультимедийных средств обучения; проведение аудиторных занятий в режиме реального времени посредством Интернета,

когда обучающиеся и преподаватели имеют возможность не только слушать лекции, но и обсуждать ту или иную тематику, участвовать в прениях и т.д.

С целью качественной подготовки обучающихся по представленной дисциплине предполагается изучение дисциплины в следующих интерактивных формах: 1) работа в малых группах; 2) дискуссия.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных стратегий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Все это часто бывает невозможно в большом коллективе. Работа в малой группе — неотъемлемая часть многих интерактивных методов, например, таких, как мозаика, дебаты, общественные слушания, почти все виды имитаций и др.

При организации групповой работы, следует обращать внимание на следующие ее аспекты. Нужно убедиться, что обучающиеся обладают знаниями и умениями, необходимыми для выполнения группового задания. Нехватка знаний очень скоро даст о себе знать — обучающиеся не станут прилагать усилий для выполнения задания. Надо стараться сделать свои инструкции максимально четкими. Маловероятно, что группа сможет воспринять более одной или двух, даже очень четких, инструкций за один раз, поэтому надо записывать инструкции на доске и (или) карточках. Надо предоставлять группе достаточно времени на выполнение задания.

Дискуссия как метод интерактивного обучения успешно применяется в российской системе учебных заведений. Метод дискуссии (учебной дискуссии) представляет собой «вышедшую из берегов» эвристическую беседу. Смысл данного метода состоит в обмене взглядами по конкретной проблеме. Это активный метод, позволяющий научиться отстаивать свое мнение и слушать других.

Обычно предполагается, что из мышления рождается ответ на высказывание оппонента в дискуссии, поэтому разномыслие и рождает дискуссию. Однако дело обстоит как раз наоборот: спор, дискуссия рождает мысль, активизирует мышление, а в учебной дискуссии к тому же обеспечивает сознательное усвоение учебного материала как продукта мыслительной его проработки.

Метод дискуссии используется в групповых формах занятий: на семинарах-дискуссиях, собеседованиях по обсуждению итогов выполнения заданий на практических и лабораторных занятиях, когда обучающимся нужно высказываться. На лекции дискуссия в полном смысле развернуться не может, но дискуссионный вопрос, вызвавший сразу несколько разных ответов

из аудитории, не приведя к выбору окончательного, наиболее правильного из них, создает атмосферу коллективного размышления и готовности слушать преподавателя, отвечающего на этот дискуссионный вопрос.

Дискуссия на семинарском (практическом) занятии требует продуманности и основательной предварительной подготовки обучаемых. Нужны не только хорошие знания (без них дискуссия беспредметна), но также наличие у обучающихся умения выражать свои мысли, четко формулировать вопросы, приводить аргументы и т. д. Учебные дискуссии обогащают представления обучающихся по теме, упорядочивают и закрепляют знания.

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

4.1. Методические рекомендации по самостоятельному изучению курса (дисциплины)

Самостоятельная работа обучающихся – это индивидуальная или коллективная учебная деятельность, осуществляемая без непосредственного руководства преподавателя. Самостоятельная работа есть особо организованный вид учебной деятельности, проводимый с целью повышения эффективности подготовки обучающихся к последующим занятиям, формирования у них навыков самостоятельной отработки учебных заданий, а также овладения методикой организации своего самостоятельного труда в целом.

Во время лекций обучающимся необходимо сосредоточить внимание на ее прослушивание, уловить то главное, что скажет лектор. Основные положения лекции, отдельные важные факты и выводы из рассматриваемых вопросов надо записывать. Записи следует делать кратко, дословно.

Обязательный элемент самостоятельной работы обучающихся с правовыми источниками и литературой – ведение необходимых записей. Основными общепринятыми формами записей являются конспект, выписки, тезисы, аннотации, резюме, план.

Конспект – это краткое письменное изложение содержания правового источника, статьи, доклада, лекции, включающее в сжатой форме основные положения и их обоснование. Конспект должен содержать краткое содержание источника, ход мыслей автора, важнейшие цифры, выводы.

Выписки – это краткие записи в форме цитат (дословное воспроизведение отрывков источника, произведения, статьи, содержащих существенные положения, мысли автора), либо лаконичное, близкое к тексту изложение основного содержания.

Тезисы – это сжатое изложение ключевых идей прочитанного источника или произведения.

Аннотации, резюме – это соответственно предельно краткое обобщающее изложение содержания текста, критическая оценка прочитанного документа или произведения.

В целях структурирования содержания изучаемой работы целесообразно составлять ее *план*, который должен раскрывать логику построения текста, а также способствовать лучшей ориентации обучающегося в содержании произведения.

Самостоятельная работа обучающихся будет эффективной и полезной в том случае, если она будет построена исходя из понимания обучающимися необходимости обеспечения максимально широкого охвата информационно-правовых источников, что вполне достижимо при научной организации учебного труда.

Обучающимся особое внимание следует обратить на самостоятельное изучение рекомендованной учебной литературы.

Помощь обучающимся в изучении курса дисциплины преподаватель оказывает не только путем чтения лекций и проведения практических занятий, но и в часы, отведенные преподавателям для консультаций.

Организация самостоятельной работы обучающихся строиться по системе поэтапного освоения материала. Метод поэтапного изучения включает в себя предварительную подготовку, непосредственное изучение теоретического содержания источника, обобщение полученных знаний.

Предварительная подготовка включает в себя уяснение цели изучения материала, оценку широты информационной базы анализируемого вопроса, выяснение его научной и практической актуальности. Изучение теоретического содержания заключается в выделении и уяснении ключевых понятий и положений, выявлении их взаимосвязи и систематизации. Обобщение полученных знаний подразумевает широкое осмысление теоретических положений через определение их места в общей структуре изучаемой дисциплины и их значимости для практической деятельности.

Методические рекомендации по работе с источниками.

Самостоятельная работа обучающихся является одним из видов учебной деятельности, которая призвана, прежде всего, сформировать у них навыки работы с источниками.

Изучение курса дисциплины нужно начинать со знакомства с его программой. Затем четко осмыслить структуру каждой темы, логику ее построения. Далее по списку литературы требуется подобрать относящиеся к конкретной теме учебные материалы, дополнительные источники (книги, брошюры, журналы и др.).

Среди учебной литературы, прежде всего, следует обратить внимание на учебники, а также на пособия, рекомендованные Министерством науки и высшего образования РФ или допущенные в качестве базовых. Это относится и к учебно-методическим пособиям.

Методические рекомендации по работе с литературой.

При самостоятельном изучении основной рекомендованной литературы обучающимся необходимо обратить главное внимание на узловые положения, излагаемые в изучаемом тексте.

Необходимо внимательно ознакомиться с содержанием соответствующего блока информации, структурировать его и выделить в нем центральное звено. Обычно это бывает ключевое определение или совокупность сущностных характеристик рассматриваемого объекта. Для того, чтобы убедиться, насколько глубоко усвоено содержание темы, в конце соответствующих глав и параграфов учебных пособий обычно дается перечень контрольных вопросов, на которые обучающийся должен уметь дать четкие и конкретные ответы.

Работа с дополнительной литературой предполагает умение обучающихся выделять в ней необходимый аспект изучаемой темы (то, что в данном труде относится непосредственно к изучаемой теме). Это важно в связи с тем, что к дополнительной литературе может быть отнесен широкий спектр текстов (учебных, научных, художественных, публицистических и т.д.), в которых исследуемый вопрос рассматривается либо частично, либо с какой-то одной точки зрения, порой нетрадиционной.

В своей совокупности изучение таких подходов существенно обогащает научный кругозор обучающихся. В данном контексте следует учесть, что дополнительную литературу целесообразно прорабатывать, во-первых, на базе уже освоенной основной литературы, и, во-вторых, изучать комплексно, всесторонне, не абсолютизируя чью-либо субъективную точку зрения.

Методические рекомендации по работе над конспектом после лекции.

После тщательного изучения и глубокого осмысления записей, сделанных на лекциях, а также указанных источников, целесообразно краткое конспектирование материала темы, выполнение рабочих иллюстративных схем.

По завершении усвоения содержания всех тем рационально сравнение их структуры и нахождение общих черт, логических связей между ними. Не лишним может стать изучение тех нормативно-правовых актов, которые проходят через всю дисциплину и тех, что регулируют общественные отношения, рассматриваемые лишь в отдельных темах.

Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана.

Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала

источника. Различаются четыре типа конспектов.

План-конспект – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

Подготовка к практическим занятиям.

Практические занятия проводятся для более полного освоения обучающимися основных вопросов дисциплины. Они являются одним из средств текущей аттестации уровня знаний и степени усвоения обучающимися учебного материала по мере его изучения.

Подготовка к практическому занятию включает 2 этапа:

1й – организационный;

2й - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;

- подбор рекомендованной литературы;

- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Второй этап включает непосредственную подготовку обучающегося к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Изучение литературы состоит из двух вариантов:

Аннотирование литературы - перечисление основных вопросов, рассматриваемых автором в той или иной работе. При этом особое внимание

уделяется вопросам, имеющим прямое отношение к изучаемой проблеме. Структура аннотации: автор, название работы (книги, статьи), ее выходные данные, основные идеи работы, их новизна, личностное отношение к ним.

Конспектирование литературы - краткое и точное изложение какой-то статьи, книги, выступления, речи и т. п. Перед конспектированием необходимо прочитать до конца главу, раздел, книгу, статью. Затем составить план прочитанного, который позволит отвлечься от авторского текста, абстрагироваться от несущественных деталей и сформулировать основные мысли автора. Так достигается ясность и краткость записей.

Однако последнее не должно противоречить требованиям полноты и точности, для чего основные положения работы необходимо записывать в формулировках автора, указывая страницу, на которой изложена записываемая мысль. При конспектировании соблюдается и логика авторского изложения материала.

Ценность конспекта зависит не только от его содержания, но и оформления. Названия глав и параграфов следует записывать полностью. Авторскими словами записываются и определения. Примеры, в конспект отбираются наиболее яркие, вносятся и свои личные. Принципиально важный материал (определения, тезисы, доказательства, выводы, оценки) желательно выделять знаками. Широкие, до трети страницы, поля конспекта используются для выражения своего отношения к изучаемому материалу.

Подготовка доклада. Доклад готовится для выступления на занятии или в учебном заведении перед преподавателями, и учащимися.

При работе над докладом обучающийся должен проявлять максимум самостоятельности. Это необходимо не только для совершенствования умений самостоятельно работать с нормативными правовыми актами и научной литературой в области международного публичного права с полученным фактическим материалом, но и для развития мысли, и юридической речи обучающегося.

Работать над докладом рекомендуется в следующей последовательности:

- глубоко изучить литературу, рекомендованную по данному вопросу;

- критически оценить привлекаемую для доклада научную литературу, подумать над правильностью и доказательностью выдвигаемых авторами тех или иных положений;

- хорошо продумать и составить подробный план доклада;

- сопоставить рассматриваемые в изученных работах положения, факты, выделить в них общее и особенное, обобщить изученный материал в соответствии с намеченным планом доклада;

- тщательно продумать правильность изложенного в докладе того или иного положения, систематизировать аргументы в его защиту или против неправильных суждений;

- сделать необходимые ссылки на использованную в докладе психолого-педагогическую литературу, другие источники;

- подготовить к работе необходимые иллюстрации;

- умело использовать личные наблюдения, педагогический опыт и эксперименты.

Особое внимание необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы обучающийся должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Порядок проведения практического занятия

1. Вступительное слово преподавателя - 3-5 мин.

2. Рассмотрение вопросов темы - до 30 мин. по каждому вопросу.

3. Заключение преподавателя - до 10 мин.

Практическое занятие проводится в следующих формах, дополняющих друг друга:

- развернутая беседа, предполагавшая основательную подготовку всей группы по всем вопросам и участие максимума слушателей в обсуждении темы. На практическом занятии в форме развернутой беседы отдельным слушателям поручаются фиксированные выступления по тому или иному разделу темы, ставятся дополнительные вопросы;

- устные доклады с последующим их обсуждением;

- обсуждение письменных рефератов, заранее подготовленных отдельными обучающимися по заданию преподавателя. Доклад или реферат могут быть поручены не одному, а двум-трем обучающимся. Помимо основного докладчика могут быть назначены содокладчики и оппоненты по основным докладам. Докладчику может предоставляться не вступительное, а заключительное слово по вопросу, обсуждаемому в порядке развернутой беседы. Докладчики назначаются преподавателем или в начале текущего занятия, или на предыдущем занятии для более глубокой подготовки выступления. В ходе самостоятельной подготовки каждый обучающийся готовит план выступления по каждому вопросу темы.

Доклады (продолжительностью 10-15 мин.) делаются устно. Разрешается обращаться к конспекту, но нужно избегать сплошного чтения;

- практическое занятие по усмотрению преподавателя может быть

проведено в виде рецензирования книг и их обсуждения;

- практическое занятие по усмотрению преподавателя может быть проведено в форме письменной работы, в форме круглого стола, в форме деловой игры и др.

4.2. Глоссарий

Альтернатива — одно из двух или нескольких возможных решений.

Анализ — разложение целого на элементы с последующим установлением взаимосвязей между ними в целях повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией управленческого решения

Анализ альтернатив по ограничивающим критериям — установление степени соответствия каждой альтернативы жестким ограничениям.

Анализ дерева альтернатив управленческих решений — схематичное представление процесса принятия решений по какой-либо задаче.

Анализ риска — разложение структуры объекта на элементы, установление взаимосвязи между ними с целью выявления источников, факторов и причин различного вида рисков, сопоставление возможных потерь и выгод.

Анализ сильных и слабых сторон организации — комплексный анализ, имеющий своей целью выявление возможностей организации на рынке, а также условий, угрожающих ее деятельности.

Анализ системный — научная дисциплина, разрабатывающая общие принципы исследования сложных объектов как систем.

Анализ ситуации — изучение параметров управляемого объекта, сложившихся внешних условий и конкретных ситуаций его функционирования при разработке или реализации управленческого решения.

Анализ совокупности рисков — оценка комплексного риска на основе определения нормативной ставки риска для различных видов хозяйственной и финансовой деятельности.

Анализ факторный — область математической статистики, объединяющая вычислительные методы, которые позволяют получить компактное описание исследуемых явлений на основе обработки больших массивов информации.

Анализ финансовый — анализ финансовых показателей организации, характеризующих ее финансовую независимость от внешних источников финансирования, платежеспособность и кредитоспособность.

Вариант решения альтернативный — один из нескольких вариантов

решения, соответствующий установленным критериям выбора в рамках одной альтернативы.

Варианты уменьшения риска — приемы управления риском.

Вероятность риска — количественная оценка возможности наступления рискового события.

Вероятность события — мера объективной возможности наступления события.

Виды хозяйственных и финансовых рисков — риски в области хозяйственной и финансовой деятельности, которые относятся к категории

Выполнение решения — практическая реализация исполнителями принятого решения.

Выработка научного подхода к принятию решения — применение теории принятия решения.

Выявление проблемы — анализ ситуации в целях определения проблемы и обоснования необходимости ее решения.

График сетевой — полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой определяются их последовательность и логическая взаимосвязь.

Декомпозиция — метод анализа, разложение на составные части сложных задач, процедур, систем, подсистем и т.д.

Делегирование полномочий — передача прав принятия части решений на нижестоящий уровень управления.

Дельфи-группа (метод Дельфи) (Delphi group) — форма группового принятия решений, когда специалисты излагают отношение к проблеме в письменном виде, руководствуясь вопросниками, а руководитель группы обобщает их в специальном резюме, после чего эксперты получают новый вопросник по проблеме — и так до тех пор, пока не будет достигнут консенсус.

Дерево решений — графическое отображение визуального срав нения и выбора альтернатив, результаты которых могут оказать существенное влияние на последующие действия, схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

Диагностика (diagnosis) — этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации.

Диверсификация — процесс распределения инвестируемого капитала между объектами различных сфер деятельности, не родственными по отношению друг к другу.

Диверсификация риска — распределение инвестируемых средств между различными, не связанными между собой объектами вложений с целью

снижения степени риска.

Достаточность информации — минимально полный объем информации, позволяющий принять обоснованное управленческое решение.

Достоверность информации — процент реальных сведений от общего объема информации.

Зона допустимого риска — графическое отображение области потерь, не превышающих уровень ожидаемой прибыли.

Издержки альтернативные — коммерческие, производственные и финансовые издержки вариантов управленческого решения.

Инвестиции — вложения средств в целях сохранения и увеличения капитала, получения дохода.

Интуиция (intuition) — способность индивида, не обращаясь к логическим выкладкам, быстро «схватывать» особенности текущей ситуации и принимать решения на основе прошлого опыта.

Использование теории вероятности для принятия управленческих решений — математический аппарат расчета показателей риска.

Качество информации для разработки управленческого решения — степень соответствия совокупности сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемого объекта требованиям, необходимым для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

Качество решения — степень эффективности достижения цели объектом управления.

Качество управленческого решения — степень соответствия параметров выбранной альтернативы определенной системе характеристик, обеспечивающая возможность эффективной реализации решения.

Классификация проблем — типология задач управления.

Классификация решений — разделение решений на группы по определенным признакам.

Концепция — комплекс основополагающих идей, принципов, правил, раскрывающих сущность и взаимосвязи данного явления или системы и позволяющих определять систему показателей, факторов и условий, способствующих решению проблемы.

Критерий — способ описания альтернативных вариантов решений, выражения различий между ними (альтернативами) с точки зрения Л ПР. Количественные критерии, позволяющие оценивать результаты принимаемых решений, принято называть критериями эффективности. Каждое решение приводит к определенному результату (исходу), последствия которого оцениваются по критериям (оценочным критериям). Поэтому критериями называют показатели, характеризующие общую ценность решений таким

образом, что у ЛПР имеется стремление получить по ним наиболее предпочтительные (или лучшие) оценки.

Критерий выбора — показатель, характеристика или признак, на основе которого производятся сравнение альтернатив и выбор наилучшего решения.

Критерии для принятия решения — нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения.

Критерии оценки эффективности — требования, предъявляемые к соотношению затрат и результатов выполнения некоторой задачи.

Лимитирование риска — установление предельных сумм издержек, связанных с определенным решением, с целью снижения цены риска.

Лицо, принимающее решение — единоличный или коллегиальный орган управления, утверждающий решение и несущий за него ответственность.

Массив информации — совокупность однородных данных, характеризующих какой-либо объект управления или процесс, рассматриваемых как одно целое и упорядоченных определенным образом.

Метод Дельфи — метод комплексного анализа альтернативных управленческих решений, основанный на их генерации в процессе мозговой атаки, проводимой группой высококвалифицированных в данной области специалистов с применением экспертных методов, отбора наиболее рационального для данной ситуации решения.

Метод экспертный — проведение экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формальной обработкой результатов.

Метод экстраполяции — метод, основанный на прогнозировании поведения или развития объектов в будущем по тенденциям (трендам) его поведения в прошлом.

Методика экономического обоснования управленческого решения — методика расчета экономического эффекта на основе унифицированных принципов.

Методы административно-управленческие — способы прямого, оперативного воздействия на управляемый объект в целях обеспечения однозначного поведения и действия исполнителей в сложившейся ситуации. Административно-управленческие методы основаны на авторитете власти, полномочиях и праве руководителя отдавать распоряжения; на принципе обязательного и точного выполнения распоряжений подчиненными.

Методы моделирования — способы разработки и оптимизации решений, основанные на использовании математических моделей: теории игр,

управления запасами, теории массового обслуживания, линейного программирования и т.п.

Методы принятия решений эвристические — специальные (индуктивные) методы решения задач, направленные на сокращение количества альтернатив принятия решений в условиях нестандартных проблемных ситуаций.

Методы экономико-математические — выбор наилучших, оптимальных вариантов, определяющих управленческие решения в сложившихся или планируемых экономических условиях.

Методы экспертных оценок — способы разработки и обоснования решений, основанные на использовании обобщенного мнения специалистов-экспертов: метод мозгового штурма, метод Дельфи, разработка сценариев и др.

Модель — представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета. Модели играют полезную роль, потому что они упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения.

Модель адаптивная — модель, изменяющаяся в процессе решения задачи в зависимости от поступающей информации о возможных результатах альтернативных решений.

Модель административная (administrative model) — модель принятия решений, описывающая реальный процесс принятия решений в трудных ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности).

Модель Врума — Джаго (Vroom — Jago model) — модель, призванная облегчить менеджерам анализ ситуации, в которой принимаются решения и предлагается набор правил их принятия.

Модель дескриптивная — модель описания и объяснения наблюдаемых фактов или прогноза поведения объектов.

Модель классическая (classical model) — модель принятия решений, основывающаяся на допущении, что менеджеры принимают логически обоснованные решения в соответствии с экономическими интересами организации.

Модель концептуальная — приближенное представление о рассматриваемом объекте или процессе, фиксирующее наиболее существенные параметры и связи между ними.

.

Модель принятия инвестиционных решений — метод оценки многофакторного риска инвестиционного проекта.

Мониторинг — непрерывное комплексное наблюдение за объектами, измерение параметров и анализ функционирования этих объектов.

Неопределенность (ambiguity) — наиболее сложная для принятия решения ситуация, когда управленческая цель или проблема, которые необходимо устранить, неочевидны, идентифицировать альтернативные решения не удается, а значительная часть информации недоступна.

Неопределенность в процессе принятия решений — недостаточность информации, случайность и противодействие фактором внутренней и внешней среды.

Обоснование управленческого решения экономическое — комплексное определение эффективности каждого из альтернативных вариантов решения.

Оптимизация решений — процесс выбора соотношения множества факторов, определяющих максимально эффективный результат.

Ответственность за принятое решение — принуждение к соблюдению определенных требований, норм и правил.

Ответственность социальная (social responsibility) — обязанность руководства организации принимать решения и осуществлять действия, которые увеличивают уровень благосостояния и отвечают интересам как общества, так и самой компании.

Оценка эффективности — количественная оценка степени достижения цели управленческого решения.

Подход к разработке управленческого решения ситуационный — концептуальный подход к поиску оптимального решения как к функции факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные).

Поиск решения проблемы — выбор конкретной модели решения и решающего правила.

Показатель — величина, измеритель, позволяющий судить о состоянии объекта.

Показатель риска — количественная оценка возможных потерь.

Полномочие — ограниченное право распоряжаться ресурсами организации, проявляющееся в праве принимать решения.

Полномочие властное (authority) — официальное законное право менеджера принимать решения, отдавать приказы и распределять ресурсы для достижения желаемых организационных результатов.

Постановка задачи — форма представления проблемы объекта управления.

Постановка проблемы — формулирование проблемы с учетом

конкретной ситуации, в которой она возникает и должна быть решена.

.

Признаки управленческого решения — совокупность характерных особенностей управленческого решения, рассматриваемого с точки зрения фиксированного управленческого акта.

Принятие инновационного решения — процесс выбора решения в условиях отсутствия очевидных готовых альтернатив в целях изменения объекта управления и получения экономического, социального, экологического и другого эффекта.

Принятие многоальтернативного решения — процесс выбора варианта оптимального решения на основе формирования системы технических, экономических, социальных и иных критериев.

Принятие предпринимательского решения — процесс принятия управленческого решения с учетом степени и стоимости риска.

Проблема — расхождение между желаемым и реальным (прогнозируемым) состояниями управляемого объекта.

Прогноз и оценка реализуемости альтернатив — научно обоснованное суждение о практической возможности реализации решения.

Прогнозирование — процесс осуществления научных исследований качественного и количественного характера, направленных на выяснение тенденции и перспектив дальнейшего развития тех или иных объектов.

Прогноз — научно обоснованная оценка вероятности наступления прогнозируемого события.

Программирование математическое — раздел математики, изучающий теорию и методы решения задач, в форме уравнений и неравенств помогающий находить показатель качества решения при ограничениях.

Процесс принятия решения (decision making) — процесс выбора наиболее эффективного варианта из множества альтернат и, процесс идентификации проблем и возможностей и последующи й выбор вариантов их устранения или использования.

Ранжирование — определение важности, весомости, ранга факторов (проблем) по их эффективности, актуальности, масштабности, степени риска.

Регулирование (regulation, от лат. regulo — устраиваю) — форма целенаправленного управляющего воздействия, ориентированного на поддержание равновесия в управляемом объекте и на его разпитие посредством введения в него регуляторов, норм, правил, целей, связей и др.

Решение (decision) — процесс и результат выбора способа и цели действий из ряда альтернатив в условиях неопределенности.

Решение в условиях неопределенности — выбор альтернативы в

условиях невозможности оценить вероятность потенциальных результатов.

Решение в условиях определенности — выбор альтернативы в условиях, когда в точности известны результаты каждого из вариантов.

Решение инвестиционное — решение о долгосрочном вложении средств в целях сохранения и увеличения капитала.

Решение инновационное (новаторское) — решение, которое предусматривает некоторое нововведение, связанное с формированием и реализацией ранее неизвестной альтернативы.

Решение интуитивное — решение в условиях ограничения времени (в оперативном управлении), основанное на убежденности ЛПР, что его выбор правильный.

Решение коллегиальное — управленческое решение, разработанное совместно группой специалистов и принятое группой соответствующих руководителей на общем собрании всеми участниками независимо от занимаемого служебного положения, рант и характера работы.

Решение коллективное — решение на длительный период, разрабатываемое при широком участии коллектива организации (подразделения).

Решение многоальтернативное — решение, принимаемое на основе критериев ограничения и желательных характеристик, ранжированных по степени их относительной ценности.

Решение оптимальное — наилучшее решение с точки зрения заданного критерия оптимальности и определенных ограничений; альтернатива, позволяющая максимизировать или минимизирован, некоторый заранее определенный показатель (критерий выбора).

Решение рациональное — решение, основанное на аналитических методах обоснования и оптимизации.

Решение социальное — решение в области стратегии социального развития общества (коллектива) и охраны окружающей природной среды.

Решение, основанное на суждении, — решение, принимаемое с использованием знаний, опыта прошлого и здравого смысла, с учетом поправок на сегодняшний день.

Решения программируемые (programmed decision) — выбор, осуществляемый в достаточно часто возникающих в деятельности организации ситуациях, позволяющий менеджменту разработать правила принятия решений в будущем.

Риск — вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом.

Риск для инвестиционного портфеля — вероятность снижения

доходности ценных бумаг, находящихся в собственности инвестора, прямых финансовых потерь или упущенной выгоды.

Риск и доходность — влияние степени риска на уменьшение или увеличение уровня доходов.

Синергизм (synergy) — состояние, когда система как единое целое дает больший выход, чем каждый ее элемент по отдельности.

Система оценки критериев балльная — использование желательных критериев в виде абсолютных измерителей ценности альтернатив.

Система поддержки принятия решений — компьютерная программа, обеспечивающая ЛПР простой доступ к моделям и информации, используемым для разработки и выбора альтернатив.

Система регламентирования управленческого труда — система упорядочения управленческого труда, включающая в себя методы и организационный механизм разработки и реализации отдельных регламентов по функциональному разделению управленческого труда.

Ситуация — совокупность обстоятельств (положение, обстановка), сложившихся в организации или ее подразделении.

Ситуация проблемная — ситуация, препятствующая нормальному функционированию и развитию организации.

Ситуация управленческая — сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку (внешнюю среду), в которой вырабатывается управленческое решение.

Среда внутренняя (internal environment) — все внутрифирменные элементы среды: работники, менеджмент и корпоративная культура, детерминирующая поведение индивидов в компании и способности адаптации последней к внешним условиям.

Стратегия (strategy) — план, описывающий направленное на достижение целей организации распределение ресурсов и ее порядок действий во внешней среде.

Теория принятия решений — совокупность научных дисциплин, занимающихся рассмотрением проблемы принятия оптимальных решений применительно к объектам управления различной природы и в различных условиях существования.

Теория принятия решений математическая — раздел математики, посвященный методам и правилам обработки и анализа данных, принятия решений в условиях неопределенности.

Техника управления — совокупность операций, процессов и процедур управленческого труда, выполняемых на основе существующих правил и инструкций, способствующих повышению производительности труда

персонала управления.

Технология — совокупность методов и средств преобразования исходных материальных ресурсов, информации и других компонентов «входа» системы в товар, а также других компонентов ее «выхода».

Технология принятия решений — совокупность научных методов, моделей и приемов разработки и принятия управленческих решений; состав и последовательность процедур, приводящих к решению проблем организации, в комплексе с методами разработки и выбора альтернатив.

Технология принятия управленческого решения — процесс, состоящий из трех этапов: 1) подготовка решения — выявление и анализ управленческой ситуации; 2) принятие решения — оценка альтернативных вариантов и выбор единственного решения; 3) реализация решения.

Толерантность к неопределенности (tolerance for ambiguity) — психологическая характеристика, позволяющая человеку не обращать внимания на хаос и неизвестность.

Уровень принятия решений — статус ЛПР в иерархии организации.

Учет управленческий — функция менеджмента, обеспечивающая сбор, регистрацию и обобщение всей информации, необходимой руководству организации для принятия управленческих решений.

Факторы внешней среды — совокупность характеристик отдельных сфер страны, оказывающих прямое или косвенное влияние на устойчивость, эффективность и конкурентоспособность организации.

Факторы, оказывающие влияние на качество управленческого решения, основные — необходимые и достаточные факторы для сопоставления альтернативных вариантов управленческого решения.

Формулирование стратегии (strategy formulation) — этап стратегического менеджмента, предполагающий осуществление процессов планирования и принятия решений, в результате которых устанавливаются цели организации и разрабатывается стратегический план.

Цели управления — желаемое, возможное или необходимое состояние управляемой системы, которое должно быть достигнуто.

Цель — выраженное качественно или количественно будущее состояние объекта управления, достижение которого обеспечит решение проблемы.

Эксперимент — метод познания процессов и явлений, основанный на физическом моделировании исследуемых объектов с целью изучения их реакции на внешние и внутренние воздействия.

Эксперимент управленческий (managerial experiment) — пробное внедрение управленческого нововведения в целях оценки возможных

последствий и принятия решений о его целесообразности и эффективности.

Эксперт — специалист, оценки и суждения которого ЛПР считает полезным учитывать при принятии решений.

Эффективность (effectiveness) — степень приближения организации к поставленной цели.

Эффективность управленческого решения — отношение полученного результата к величине затрат на осуществление решения.

5. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Оценка качества освоения обучающимися образовательных программ включает в себя порядок, периодичность, систему оценок и формы проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

Нормативно-методическое обеспечение текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся осуществляется в соответствии с положением ФГБОУ ВО РГАИС «Об осуществлении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».

Основными задачами текущего контроля успеваемости является систематический мониторинг за формированием компетенций, предусмотренных ФГОС ВО и ООП, повышение качества знаний обучающихся, приобретение и развитие навыков самостоятельной работы, повышение академической активности обучающихся.

Порядок, формы, периодичность, количество обязательных мероприятий при проведении текущего контроля успеваемости обучающихся определяются учебным планом и детализируются в рабочих программах дисциплины.

Критерии оценки обучающихся

Текущая аттестация (текущий контроль) уровня усвоения содержания дисциплины возможно проводить в ходе всех видов учебных занятий методами устного и письменного опроса (работ), в процессе выступлений обучающихся на практических занятиях, защиты рефератов, а также посредством тестирования.

Качество письменных работ оценивается исходя из того, что обучающиеся:

- выбрали и использовали форму и стиль изложения, соответствующие целям и содержанию дисциплины;
- применили связанную с темой информацию, используя при этом понятийный аппарат специалиста в данной области;
- представили структурированный и грамотно написанный текст, имеющий связное содержание.

Тестовые материалы оцениваются по процентному соотношению правильных вариантов. Количество правильных ответов в пределах от 90 до 100 % - «отлично»; в пределах от 75 до 89 % - «хорошо»; в пределах от 50 до

74 % - «удовлетворительно»; менее 50 % - «неудовлетворительно».

Сдача зачета происходит в устной форме по билетам. В ходе зачета студент должен продемонстрировать знания и умения по предмету учебного курса. Качество ответов студентов и выполнение заданий оценивается: «зачтено», «зачтено с оценкой» и/или «не зачтено», «не зачтено с оценкой».

«зачтено», «зачтено с оценкой»:

- полные, осознанные знания в рамках курса лекций и дополнительной литературы, логичное и грамотное изложение материала.

«не зачтено» «не зачтено с оценкой»:

- допускаются существенные ошибки в знании курса лекций, при ответе вскрывается ошибочное понимание основных понятий курса.

Сдача экзамена происходит в устной форме по билетам.

Качество ответов на экзамене оцениваются на «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если:

- даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, правильно решены практические задачи;
- ответы были четкими и краткими, основные мысли излагались в строгой логической последовательности;
- обучающийся продемонстрировал умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если:

- даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы, правильно решены практические задания;
- в ответах не всегда выделялось главное, при решении практических задач не всегда использовались рациональные методики расчётов;
- ответы в основном были краткими, но не всегда четкими.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если:

- даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования, при решении практических задач студент использовал прежний опыт и не применял новые методики выполнения расчётов, однако на уточняющие вопросы даны в целом правильные ответы;
- при ответах не выделялось главное;
- ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности;
- на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если не выполнены требования, соответствующие оценке «удовлетворительно».

Обучающиеся, пропустившие свыше 75% учебного времени, не аттестуются по итогам семестра. Вопрос об аттестации таких обучающихся решается в индивидуальном порядке.

5.1. Список вопросов к зачету

1. Организация процесса разработки управленческих решений.
2. Диагностика и идентификация проблем (построение дерева проблем).
3. Понятие альтернативы в процессах принятия решении; выбор альтернатив; языки описания альтернатив. Критерии и ограничения выбора альтернатив.
4. Состав процедур разработки, согласования, утверждения и организации выполнения управленческих решений.
5. Влияние личности менеджера на принятие решений, побуждение сотрудников к участию в принятии управленческих решений.
6. Модель Врума-Джаго.
7. Организация ситуационных центров.
8. Характеристики, особенности и взаимосвязь объектных, организационных, коммуникационных решений.
9. Проблема интеграции объектных и организационных решений; организационных и коммуникационных решений.
10. Опишите алгоритм принятия управленческого решения.
11. Назовите и дайте характеристику этапам принятия и реализации управленческого решения.
12. Перечислите стадии, этапы и операции процесса принятия и реализации управленческого решения.
13. Опишите основную модель принятия управленческих решений и ее составные элементы.
14. Раскройте понятие «оцениваемых альтернатив действий».
15. Что такое результаты альтернатив действий и выбор одной альтернативы действий?
16. Опишите состояние внешней среды и ее влияние на принятие управленческого решения.
17. Опишите значение целевой функции в принятии решений.

18. Назовите факторы (детерминанты) решения: первичные и вторичные. Опишите роль моделирования в процессах принятия управленческих решений.

19. Опишите модели принятия управленческих решений: нормативная (классическая), административная (дескриптивная), политическая, их характеристики и значение.

21.Методы и приемы анализа альтернатив действий.

22.Экономико-математические методы и модели принятия решений.

23.Методы прогнозирования принятия решений.

24.Методы ситуационного моделирования; область и необходимость использования.

25.Активизирующие методы принятия решений.

26.Экспертные методы принятия решений.

27.Методы принятия решений в условиях риска (метод дерева решений и платежная матрица).

28.Методы анализа иерархий, особенности применения, достоинства и недостатки.

29.Коллективные методы принятия решений.

30.Многокритериальное принятие решений.

31.Принятие решений в условиях неопределенности.

32.Креативные возможности и барьеры творческого мышления.

33.Методы поиска идей для решения проблем в бизнесе.

34.Сущность инноваций в теории принятия решений; инновационные технологии принятия творческих, нестандартных (уникальных) решений.

35.Инновационный потенциал персонала, методы его развития.

36.Модель инновационного лидерства.

37.Выбор альтернатив при решении неструктурированных проблем.

5.2. Комплект тестовых материалов (в тесте предполагается один ответ)

1.Что является предметом курса:

а) составление решения;

б) управленческое решение;

в) варианты решения;

г) оптимизация решения.

2. К разработке и принятию решений могут быть подходы:

а) статистический

б) логический

в) научный

г) исторический
д) ненаучный

3.Каким требованиям должно отвечать решение:
а) обоснованность
б) четкость формулировок
в) своевременность и эффективность
г) реальная осуществимость
д) всем выше перечисленным

4. Какой метод является основным для данного курса:
а) формализованный
б) системный анализ
в) принятие решений в условиях неопределенности
г) принятие решений в условиях определенности
д) многокритериального выбора

5. С точки зрения цели управленческие решения классифицируются:
а) коммерческие
б) одноцелевые
в) многоцелевые
г) некоммерческие
д) стратегические

6. По способу принятия управленческие решения делятся на:
а) консультативные
б) совместные
в) индивидуальные
г) групповые
д) парламентские

7. Какой этап не входит в процесс разработки управленческого решения:
а) постановка задач
б) разработка вариантов решения
в) выбор варианта
г) организация выполнения решения и его оценка
д) мотивация результатов решения

8. Какие подэтапы включает этап разработки вариантов решения:

а) формулирование требований и ограничений

б) оценка возможных последствий

в) сбор необходимой информации

г) определение критериев выбора

д) разработка возможных вариантов решений

9. Процесс управления направлен на:

а) удовлетворение потребностей жителей

б)достижение цели

в) организацию выполнения принятых решений

10. Какой (какими) функциями (функциями) обладают цели:

а) функция, отражающая философию организации, концепцию ее деятельности и развития

б) снижение неопределенности текущей деятельности

в) составляют основу для разработки критерия выбора альтернатив действия

г) сплачивает вокруг себя работников организации

д) функция, которая служит оправданием в глазах общественности по поводу необходимости существования организации

е) все вышеперечисленное

11. Какие требования надо учитывать в процессе выявления и ограничения альтернатив:

а) взаимоисключаемость элементов

б) количество альтернатив

в) обеспечение одних и тех же условий описания альтернатив

г) полнота совокупности альтернатив

д) соответствие альтернатив цели

12.Какие этапы можно выделить в сравнительном анализе полезности альтернатив:

а) анализ зависимости компонент целевой системы от результатов реализации альтернатив

б) количественная оценка альтернатив

в)анализ соответствия альтернатив цели

г) комплексная оценка полезности альтернатив

д) качественная оценка альтернатив

13. Какой фактор не относится к факторам внешней среды прямого воздействия:

а) государственные органы

б) партнеры и партнерские связи

в) научно-технические достижения

г) источники силового воздействия д) профсоюзы

14. Какие методы используются для учета факторов неопределенности и риска:

а) расчет устойчивости

б) корректировка параметров решения

в) формализованное описание неопределенности

г) увеличение качества

15. Как оценивается эффективность управленческого решения:

а) степенью достижения результата на единицу затрат

б) сокращением капиталовложений

в) уменьшением затрат

г) уменьшением времени

д) уменьшением качества

16. Какие понятия являются объективными:

а) риск

б) вероятность риска

в) определенность

г) количество неопределенностей

д) неопределенность

17. Какие факторы влияют на реализацию управленческих решений:

а) организационные

б) функциональные

в) материальные

г) личные

д) линейные

18. Какой подход к оценке эффективности управленческих решений предусматривает анализ ретроспективы и прогноз:

а) ситуационный

б) динамический

в) функциональный

г) системный

д) маркетинговый

19. Исходным моментом реализации управленческого решения является:

а) сопоставление календарного графика, ввода его в действие

б) последующий контроль процесса реализации

в) анализ ретроспективы и прогноз

г) ответственность за реализацию

д) все вышеперечисленное

20. По формам проведения и методам контроль делится на:

а) внутренний

б) внешний

в) сплошной

г) прерывистый

д) выборочный

22. При принятии решений в условиях неопределенности применяются:

а) детерминированные методы

б) стратегические игры

в) морфологический анализ

23. В каком случае для решения стратегической игры применяется симплекс-метод?

а) решение в чистых стратегиях

б) решение в смешанных стратегиях

24. Какой критерий называется критерием крайнего пессимизма?

а) критерий Вальда

б) Критерий Сэвиджа

в) критерий Гурвица

25. Если имеется решение в чистых стратегиях, то это игра

а) с седловой точкой

б) без седловой точки

26.В каком случае при принятии решения в условиях стохастической неопределенности используется Байесовский принцип?

а) полностью отсутствует информация о состояниях природы

б) есть основания для выдвижения гипотез о состояниях природы

в) известны вероятности состояний природы

27.Дерево решений – это:

а) схематичное представление процесса

б) организационная структура

в) средство передачи информации

г) инструмент контроля качества решений

д) метод принятия решений

28. Казуальное моделирование – это:

а) интуитивное

б) имитационное

в) причинно-следственное

г) простое

д) сложное

29. Определите последовательную реализацию этапов процесса принятия решений:

а) диагноз проблемы

б) оценка альтернатив

в) формулировка ограничений и критериев для принятия решений

г) выявление альтернатив

д) окончательный выбор

30. Выбрать факторы сопоставления альтернативных вариантов:

а) фактор времени

б) фактор качества объекта

в) фактор масштаба производства объекта

г) фактор инвариантности

д) фактор инфляции

е) фактор риска и неопределенности

31. Выбрать параметры качества управленческого решения:

а) степень риска вложения инвестиций

б) показатель деструкции

в) коэффициент дисперсионной конкордации

г) степень адекватности теоретической модели фактическим данным

32. Определить критерий приемлемости управленческого решения:

а) заранее определенные параметры, которым должно удовлетворять управленческое решение

б) показатель, характеризующий его достоверность

в) самая длинная последовательность событий при выполнении проекта

33. Решение – это:

а) оценка альтернативы

б) выбор альтернативы

в) определение альтернативы

г) диагностика проблемы

д) все вышеперечисленное

34. Выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом – это:

а) запрограммированное решение

б) организационное решение

в) рациональное решение

г) незапрограммированное решение

д) решение, основанное на суждении

35. Цель управленческого решения – это:

а) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам

б) определение миссии организации

в) проверка и контроль служащих

г) минимизация издержек

6.ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

6.1. Основная и дополнительная учебная литература

Основная литература

1. Звягинцева, О. С. Разработка управленческих решений : учебное пособие. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. 216 с.; то же [Электронный ресурс]. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614095

2. Балдин, К. В. Управленческие решения : – М. : Дашков и К°, 2020. – 495с.; то же [Электронный ресурс]. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213

3. Козырев, М. С. Методы принятия управленческих решений : учебник. – М. ; Берлин : ДиректМедиа, 2018. 158 с.; то же [Электронный ресурс]. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936

Дополнительная литература

1. Карпова, Т. П. Управленческий учет : учебник / Т. П. Карпова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 351 с.; то же [Электронный ресурс]. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615859

2. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений : учебник : [16+] / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. – Москва : Дашков и К°, 2016. – 324 с.; то же [Электронный ресурс]. URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453952

Библиотечный фонд Академии укомплектован печатной или электронной основной учебной литературой по дисциплинам базовой части всех циклов, изданными за последние 5 лет.

Фонд дополнительной литературы включает в себя официальные справочно-библиографические и периодические издания в расчете не менее одного экземпляра на каждые 100 обучающихся. Каждому обучающемуся обеспечен доступ к комплектам библиотечного фонда и периодическое издание из следующего перечня: Копирайт; wipo magazine; Библиотековедение; Биржа интеллектуальной собственности (БИС); Бюллетень Министерства юстиции Российской Федерации; Вестник гражданского права; Государство и право; Инновации; Интеллектуальная собственность. Авторское право и смежные права; Интеллектуальная

собственность. Промышленная собственность; Международное публичное и частное право; Общество: социология, психология, педагогика; Патентный поверенный; Патенты и лицензии. Интеллектуальные права; Уголовное право; Управление проектами и программами; Хозяйство и право; Экономическая политика.

7. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ И РЕСУРСОВ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

В процессе реализации образовательной программы в вузе применяются современные интерактивные и мультимедийные средства обучения (компьютеры, мультимедиа-проекторы, интерактивные доски и др.), тематические стенды и плакаты, а также электронные информационные образовательные ресурсы.

На основе аппаратно-программного комплекса в РГАИС функционирует и постоянно совершенствуется портал электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭОиДОТ), обеспечиваемый преимущественно авторским учебным контентом и методическими разработками профессорско-преподавательского состава Академии.

В РГАИС функционируют читальный зал и электронная библиотека. Сотрудникам и обучающимся обеспечен доступ к электронной библиотечной системе «Университетская библиотека онлайн», насчитывающей более 100 тысяч наименований изданий с доступом в режиме онлайн, а также к объектам Национальной электронной библиотеки (в соответствии с договором с ФГБУ «Российская государственная библиотека»).

Имеется компьютерный класс, возможности которого позволяют каждому из обучающихся работать на компьютере с установленным комплектом лицензионного программного обеспечения не менее 20 часов в год. Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения

Электронная информационно-образовательная среда Академии обеспечивает:

– доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, к изданиям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах;

– фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения программы;

– формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение его работ и оценок за эти работы;

– доступ к современным профессиональным базам данных, информационным справочным и поисковым системам, в том числе: справочно-правовой системе «Гарант»: www.garant.ru; справочно-правовой системе «Консультант плюс»: www.consultant.ru; библиотеке «Книгофонд»: www.knigafund.ru; Университетской библиотеке www.biblioclub.ru.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Для ведения образовательной деятельности по направлениям подготовки Академия располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов лабораторной, практической и научно-исследовательской работы обучающихся, предусмотренных учебным планом РГАИС, и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Для организации и ведения учебного процесса Академия располагает зданием общей площадью 5936,2 кв.м, учебная и учебно-лабораторная площадь составляет 1249,6 кв.м. Для питания сотрудников и обучающихся имеется столовая площадью 130,1 кв.м.

Аудиторные занятия проводятся в специальных помещениях, представляющих собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также в помещениях для самостоятельной работы. Имеются помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа имеются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие примерным программам дисциплин (модулей), рабочим учебным программам дисциплин (модулей).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

9. ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется в соответствии с приказом Минобрнауки России от 9 июня 2016 г. № 694 «О внесении изменений в административные регламенты предоставления государственных услуг в части обеспечения условий доступности государственных услуг для инвалидов», «Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса» Министерства образования и науки РФ от 08.04.2014г. № АК-44/05вн.

Академия предоставляет инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья (по их заявлению) возможность обучения по образовательной программе, учитывающей особенности их психофизического развития, индивидуальных возможностей и при необходимости, обеспечивающей коррекцию нарушений развития и социальную адаптацию указанных лиц. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья Академия устанавливает особый порядок освоения дисциплин (модулей) с учетом состояния их здоровья.

Подбор и разработка учебных материалов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья производится с учетом их индивидуальных особенностей.

Предусмотрена возможность обучения по индивидуальному графику.