

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

Институт отраслевого менеджмента

Факультет Менеджмента спортивной и туристской индустрии

Кафедра Менеджмента спортивной и туристской индустрии

УТВЕРЖДЕНА
решением кафедры Менеджмент
спортивной
и туристской индустрии
Протокол от «__» _____ 201_ г.
№ _____

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б.1.Б.7 Методы принятия управленческих решений

(индекс и наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

по направлению подготовки (специальности)

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки (специальности))

Менеджмент объектов туристской
инфраструктуры

направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))

Бакалавр

квалификация выпускника

очная форма обучения

форма(ы) обучения

Год набора - 2018

Москва, 2018

Автор(ы)–составитель(и):

(подпись)

РАССМОТРЕНА И РЕКОМЕНДОВАНА для использования в учебном процессе
кафедрой Менеджмента спортивной и туристской индустрии

(наименование кафедры)

Протокол от «____» _____ 201__ г. № _____

Заведующий кафедрой _____ к.э.н. Белякова М.Ю.

(наименование кафедры)

(подпись)

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины (модуля)
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
 - 6.1. Основная литература
 - 6.2. Дополнительная литература
 - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
 - 6.4. Нормативные правовые документы
 - 6.5. Интернет-ресурсы
 - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.7 «Методы принятия управленческих решений» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-1	способность применять критический анализ информации и системный подход для решения задач обоснования собственной гражданской и мировоззренческой позиции	УК ОС-1.3	способность формирования умений в использовании знаний методов принятия управленческих решений при выработке системного подхода для решения управленческих задач, их закрепления в ходе проведения практик по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности.
УК ОС-6	способность выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК ОС-6.3	способность формирования умений в использовании знания методов принятия управленческих решений в течение всей жизни.
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	ОПК-2.2	способность формирования умений в использовании знания методов принятия управленческих решений, теории организации и готовности несения за них ответственность.
ОПК-6	владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	ОПК-6.2	Готовность к организации организационной и управленческой работы с трудовыми коллективами

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональный стандарт «Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта» Обобщенные трудовые функции: Код А Руководство деятельностью в области физической культуры и спорта по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях, осуществляющих деятельность в области физической культуры и спорта -Трудовые функции: Руководство физкультурно-оздоровительной и спортивной деятельностью по месту работы, месту жительства и месту отдыха, а также в образовательных организациях	УК ОС-1.3 способность формирования умений в использовании знаний методов принятия управленческих решений при выработке системного подхода для решения управленческих задач, их закрепления в ходе проведения практик по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности.	на уровне знаний: знать основные современные концепции и принципы выработки управленческого решения
		на уровне умений: ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций
		на уровне навыков: владеть навыками системного подхода к выявлению и анализу возникающих в организации проблем
	УК ОС-6.3 способность формирования умений в использовании знания методов принятия управленческих решений в течение всей жизни.	на уровне знаний: знать классификацию организационных решений.
		на уровне умений распределять ответственность и учитывать интересы в процессе разработки и принятия решения, определения уровней и принципов принятия решений, разработки алгоритма принятия решения при различных типах менеджмента
		на уровне навыков: владеть математическими, статистическими и количественными методами решения типовых организационно-управленческих задач
	ОПК-2.2 способность формирования умений в использовании знания методов принятия управленческих решений, теории организации и готовности несения за них ответственность.	на уровне знаний: разнообразные методы и модели при разработке и принятии управленческих решений
		на уровне умений: решать типовые математические задачи, используемые при принятии управленческих решений.
		на уровне навыков: владеть технологией принятия управленческих решений.
	ОПК-6.2 Готовность к организации организационной и управленческой работы с трудовыми коллективами, финансового анализа для управления операционной (производственной) деятельностью организации.	на уровне знаний: знать статистические и количественные методы решения организационно-управленческих задач; методы финансового анализа.
		на уровне умений применять количественные и качественные методы анализа принятия управленческих решений и

		строить модели, используемые при принятии управленческого решения
		на уровне навыков: владеть количественными и качественными методами анализа принятия управленческих решений и строить модели, используемые при принятии управленческого решения; методами финансового анализа.

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» осваивается в 4 семестре очной, общая трудоемкость – 3 зачетные единицы.

54 академических часов выделено на контактную работу с преподавателем, из них 18 часов лекционных, 12 лабораторных занятий, 24 часа практических, 18 часов на самостоятельную работу и 36 часов на контроль обучающихся по очной форме обучения.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

Таблица 2

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости ⁴ , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Понятие, значение и функции управленческого решения	8	2		3		3	Опрос , Эссе, Доклад
Тема 2	Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	10	3	2	3		2	Опрос, Реферат, Эссе
Тема 3	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	9	2	2	3		2	Опрос , Эссе, Доклад

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости ⁴ , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 4	Основные этапы процесса принятия управленческого решения	10		2				Опрос устный, Реферат, Эссе
			2		3		3	
Тема 5	Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения	9		2				Опрос , Эссе, Доклад
			2		3		2	
Тема 6	Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения	10		2				Опрос, Реферат, Эссе
			3		3		2	
Тема 7	Организация и контроль выполнения управленческого решения	7						Опрос, Реферат, Эссе
			2		3		2	
Тема 8	Оценка эффективности и качества управленческого решения	9		2				Опрос устный, Реферат, Эссе
			2		3		2	
Промежуточная аттестация		36						экзамен
Всего:		108	18	12	24		18	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.

Таблица 3.

Содержание дисциплины

№ раздела	Наименование раздела	Содержание раздела
1	Понятие, значение и функции управленческого	Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения. Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о

	решения	теории принятия решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
2	Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Понятия «ситуация» и «проблема». Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации. Типология управленческих решений. Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность.
3	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Индивидуальное принятие решений против группового. Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах.
4	Основные этапы процесса принятия управленческого решения	Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Осознание необходимости принятия управленческого решения. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы.
5	Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения	Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Методы анализа внешней среды.
6	Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения	Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.
7	Организация и контроль выполнения управленческого решения	Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.
8	Оценка эффективности и качества управленческого	Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений. Особенности оценки эффективности управленческого решения,

	решения	составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений.
--	---------	--

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «История управленческой мысли» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
Понятие, значение и функции управленческого решения	Опрос, Эссе, Доклад
Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	Опрос, Реферат, Эссе
Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	Опрос, Эссе, Доклад
Основные этапы процесса принятия управленческого решения	Опрос устный, Реферат, Эссе
Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения	Опрос, Эссе, Доклад
Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения	Опрос, Реферат, Эссе
Организация и контроль выполнения управленческого решения	Опрос, Реферат, Эссе
Оценка эффективности и качества управленческого решения	Опрос устный, Реферат, Эссе

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме: экзамен по билетам (устно).

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

4.2.1 Вопросы для устного опроса.

1. Понятие управленческого решения: сущность и содержание.
2. Решение и Управленческое Решение.
3. Отличия и признаки управленческого решения. УР как процесс и явление.
4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
Реквизиты управленческих документов.
5. Требования к оформлению управленческих решений.
6. Проблемы, возникающие при принятии управленческих решений, их структура, предмет, объект, субъект, цели.
7. Типология управленческих решений
8. Структура принятия управленческих решений в организации
9. Вариативность управленческих решений.
10. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений
11. Технология принятия управленческих решений

12. Системный анализ в принятии управленческих решений.
13. Его отличия от традиционного анализа.
14. Инструменты принятия решений и анализа, используемые на различных стадиях разработки управленческого решения
15. Принципы организации разработки управленческих решений.
16. Функции руководителя, системного аналитика в организации разработки.
17. Картотека проблемных
18. Типовые этапы разработки управленческого решения.
19. Принципиальная схема разработки и реализации управленческого решения.
20. Методология принятия управленческих решений.
21. Модели и методы принятия управленческих решений.
22. Формализованные методы принятия управленческих решений.
23. Программно-целевое управление и управленческие решения в организации.

Темы эссе по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

1. Модели принятия управленческих решений и их использование в организациях.
2. Многокритериальный выбор и оценочные системы. Технология оценивания при принятии управленческих решений.
3. Разработка и реализация управленческих решений.
4. Организационные аспекты процесса разработки и принятия управленческих решений.
5. Разработка и выбор управленческих решений в условиях неопределенности.
6. Разработка управленческих решений в области промышленного производства.
7. Разработка управленческих решений в сфере науки и наукоемкого производства.
8. Разработка управленческих решений в управлении персоналом.
9. Разработка управленческих решений в финансовой деятельности предприятия.
10. Информационное обеспечение процесса разработки управленческих решений.
11. Методы прогнозирования управленческих решений.
12. Факторы масштаба производства при принятии управленческих решений.
13. Процесс подготовки и принятия управленческих решений: основные этапы и их содержание
14. Методы экспертного оценивания в задачах принятия решений.
15. Методы принятия решений в многокритериальных задачах.
16. Выбор альтернатив при решении неструктурированных проблем.
17. Эвристические методы при многокритериальном выборе.
18. Принятие решений коллективными органами.
19. Коллективные (групповые) решения и переговоры.
20. Принятие решений в условиях риска.
21. Принятие решений в условиях неопределенности.
22. Современные подходы к разработке и принятию управленческих решений.
23. Принятие решений в системах организационного управления.
24. Механизм разработки и принятия управленческих решений в современных организациях (на конкретных примерах).
25. Стили руководства при принятии управленческих решений.
26. Контроль реализации управленческих решений.
27. Менеджмент как процесс принятия решений в информационной среде.
28. Методы анализа управленческих ситуаций.
29. Методы моделирования в процессе разработки управленческих решений.
30. Методы оптимизации управленческих решений.
31. Методы решения проблем.

32. Моделирование и модели принятия управленческих решений
33. Модель принятия управленческих решений на основе деловых игр.
34. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений.
35. Организация процесса разработки и принятия решений.
36. Основные требования к разработке и качеству управленческих решений.
37. Основные этапы разработки управленческих решений.
38. Ответственность руководителя за принятое решение.
39. Оценка эффективности управленческих решений.
40. Параметрические методы в процессе принятия решений.
41. Параметры и факторы обеспечения качества и эффективности управленческих решений.
42. Поиск решения как трехступенчатый процесс.

Темы рефератов, докладов

1. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
2. Власть, влияние при разработке и принятии управленческих решений – источники их формирования.
3. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
4. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения.
5. Власть и организационная иерархия как внерыночные средства принятия управленческого решения.
6. Характеристика методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.
7. Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения.
8. Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.
9. Методы контроля и оценки исполнения решения.
10. Ответственность за выполнение решений: сущность и виды.
11. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.
12. Современные концепции и принципы выработки решения.
13. Типы менеджмента и особенности принятия управленческого решения.
14. Функции управленческого решения.
15. Основные типы управленческих решений.
16. Понятие «ситуация», «проблема».
17. Ситуационные концепции принятия управленческого решения.

Содержание лабораторных работ

№ раздела	Тема	Кол-во часов
2	Этапы принятия управленческого решения	4
	Эффективность управленческих решений	4
9	Лицо, принимающее решение (ЛПР). Влияние психологических особенностей ЛПР на эффективность управленческого решения	4
	Итого:	12

4.3 Оценочные средства для промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация по учебной дисциплине «Методы принятия управленческих

решений» предусмотрены в форме экзамена, который проводится в виде устного собеседования по контрольным билетам. Контрольный билет содержит один теоретический вопрос и задача. Важнейшими критериями оценки знаний обучаемых являются:

- степень усвоения учебной программы;
- содержание ответа на контрольные вопросы: логичность и доказательность изложения;
- степень творчества и самостоятельности в раскрытии поставленных вопросов;
- умение применить теоретические знания в анализе конкретных деловых ситуаций.

При ответе на вопрос
сформулируйте и обоснуйте свою позицию,
приведите конкретные примеры

Вопросы к экзамену

1. Сущность и содержание теории управления
2. Школы управления
3. Современные концепции и научные подходы к управлению и менеджменту
4. Вклад российских ученых в развитие управленческой мысли
5. Эволюция управленческих парадигм
6. Эволюция отечественной управленческой парадигмы
7. Сущность и содержание менеджмента
8. Эволюция моделей менеджмента в организациях
9. Особенности национальных школ и моделей менеджмента
10. Тенденции развития современного менеджмента в России и за рубежом
11. Понятие системы, подсистемы и элемента системы; формы и виды систем
12. Понятие и элементы системы управления, особенности систем управления
13. Исследования систем управления
14. Проектирование систем управления
15. Сущность и особенности законов социального управления
16. Основные принципы и виды управления
17. Процесс управления: понятие, элементы, категории процесса управления
18. Функции управления
19. Методы управления
20. Требования к управлению
21. Организация как объект управления: понятие, классификация организаций
22. Основные законы существования организации
23. Жизненный цикл организации
24. Организация – система процессов и социо-техническая система
25. Внутренняя и внешняя среда организации
26. Организационная структура управления: понятие и требования к ней
27. Элементы организационной структуры управления
28. Виды структур управления
29. Характеристики организационной структуры управления
30. Принципы построения организационных структур управления
31. Методы формирования и совершенствования организационных структур
32. Современные тенденции в развитии структур управления
33. Управленческие решения: понятие, целевая ориентация, субъекты решения
34. Методология и модель процесса разработки и принятия управленческого решения
35. Коммуникации в процессе управления: понятие, виды и модели
36. Сущность, элементы и этапы коммуникационного процесса
37. Барьеры в коммуникациях и пути их преодоления
38. Лидерство и руководство
39. Власть и влияние

40. Организационная культура: понятие, функции и элементы организационной культуры
41. Модель формирования организационной культуры, типы организационных культур
42. Управление и методы изменения организационной культурой
43. Корпоративная идентичность
44. Личность и индивидуальность в организации, модель включения человека в организацию
45. Группа: понятие, этапы развития
46. Особенности формирования и управления группой
47. Групповой конформизм, процесс внутренней интеграции и методы сплочения трудового коллектива
48. Разделение труда: понятие, основные виды разделения труда
49. Предмет и средства управленческого труда; особенности управленческого труда
50. Менеджер
51. Управление персоналом: понятие кадров и персонала, классификация персонала
52. Понятие и основные аспекты кадровой политики
53. Принципы работы с кадрами, методы управления персоналом
54. Изучение и оценка персонала
55. Активизация человеческих ресурсов
56. Эффективность управления: понятие, критерии и показатели эффективности управления и подходы к их определению
57. Определение факторов роста эффективности управления в современных условиях, необходимость оценки и измерения эффективности управления
58. Сущность инновационного менеджмента, управленческие инновации в административно-управленческой деятельности
59. Принципы и методы организации управленческих инноваций
60. Субъекты и объекты управленческих инноваций
61. Организация управленческих инноваций
62. Понятие стратегического управления и его отличия от оперативного управления
63. Роль, признаки и этапы стратегического управления
64. Условия и инструменты успешной реализации стратегии
65. Процесс и модель реализации стратегии
66. Сущность, специфика и функции государственного управления
67. Понятие, система и принципы государственной службы
68. Классификация должностей гражданской службы
69. Особенности управления в государственной службе
70. Этика государственного служащего

Комплект практических заданий по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

Задача 1. Тема: Метод «дерево решений»

Оптовый склад обслуживает кино- и фотолаборатории, в том числе отпускает им проявитель.

Статистика уровня продаж: 11 упаковок продаются с вероятностью 45%, 12 упаковок – с вероятностью 35%, 13 упаковок – 20%. Прибыль от реализации одной упаковки – 35 руб. Непроданные упаковки в конце недели уничтожаются, при этом Потери составляют 56 руб. с каждой упаковки. Какой недельный запас проявителя является для склада оптимальным?

Компания рассматривает, целесообразно ли ей разрабатывать новый продукт и выходить с ним на рынок. Затраты на разработку оцениваются в размере \$180000; вероятность того, что разработки будут успешными, составляет 0,75, что они окончатся неудачей – 0,25. Если разработки будут успешными, продукт будет выведен на рынок и при этом существуют следующие оценки:

- а) если продукт будет очень успешным, прибыль составит \$540000;
 б) если продукт будет средне успешным, прибыль составит \$100000;
 в) если продукт окажется неудачным, убытки составят \$400000;
 Оцениваемые вероятности для каждого из указанных выше событий следующие:
 а) высокая успешность 0,4
 б) средняя успешность 0,3
 в) неудача 0,3

Задача 2. «Анализ безубыточности». Компания производит продукт А. Величина постоянных затрат – 200000 руб. для данного производства. Максимально возможный объем выпуска продукции составляет 1000 единиц.

Единица продукции реализуется по цене 750 руб., переменные затраты составляют 250 руб. за единицу продукции. Найти точку безубыточности. Условие. Фирма «Альфа» производит некоторую продукцию промышленности строительных материалов и обычно продает ее оптовикам на внутреннем рынке по цене Ц1 ден. ед., за единицу продукции (здесь и далее цифры измерения носят условный характер). Мощность фирмы – М единиц продукции в месяц. В настоящее время ее месячный выпуск составляет О1 единиц. Имеется N-кратный запас мощности ($M = O1 * N$) Фирме было предложено заключить контракт на экспорт О2 единиц продукции ежемесячно по цене Ц2 ден. ед. Базис поставки – «самовывоз», без обязательства по транспортировке товара на продавца.

Издержки на производство и сбыт в расчете на единицу продукции приведены в табл. 2
 Таблица 2 - Издержки на производство и сбыт единицы продукции

Статья расходов	Индекс
1. Стоимость материалов	X_1
2. Заработная плата	X_2
3. Переменные накладные издержки	X_3
4. Постоянные накладные издержки	X_4
ИТОГО (себестоимость производства)	
5. Переменные издержки по сбыту	X_5
ВСЕГО (общие издержки)	C

Управляющий фирмой не пожелал заключить контракт в связи с тем, что предлагаемая цена Ц2 не покрывает издержек C за единицу продукции.

Требуется определить:

- 1) правильное ли решение принял управляющий и как изменилась бы прибыль фирмы, если бы он принял предложение зарубежного партнера?
- 2) как изменилась бы прибыль фирмы, если бы предложение было принято, но запас мощности фирмы составлял бы $N = 1$?

Методические рекомендации по решению:

В данной задаче необходимо выбрать решение из альтернативы «принимать или не принимать предложение зарубежной фирмы?» для двух условий:

- 1) имеется N-кратный запас мощности (например, $N = 2$);
- 2) мощности фирмы «Альфа» полностью загружены ($N = 1$).

1. В текущий момент прибыль составляет:

$$\Pi_1 = (C_1 - C_1) * O_1 = (20 - 18) * 1000 = 2000 \text{ ден. ед. в месяц}$$

П1 – текущая прибыль;

Ц1 – цена продукции при продаже на внутреннем рынке;

С1 – издержки на единицу продукции из продаваемой партии

$$C1 = X1 + X2 + X3 + X4 + X5;$$

О1 – текущий объем продаж в месяц.

Если бы управляющий принял предложение, то себестоимость единицы продукции экспортной партии составила бы всего $C2 = X1 + X2 + X3 = 2 + 7 + 2 = 11$ ден. ед., поскольку постоянные накладные уже отнесены к «внутренней» партии и условия самовывоза не требуют издержек по сбыту. В этих условиях дополнительная прибыль составила бы:

$$П2 = (Ц2 - C2) * O2 = (15 - 11) * 500 = 2000 \text{ ден. ед. в месяц}$$

Индекс «2» отнесен к показателям экспортной партии. Таким образом общая прибыль удвоилась бы и составила $П = П1 + П2 = 4000$ ден. ед. в месяц. Следовательно, управляющий принял неверное решение.

К тому же выводу можно прийти, если несколько модифицировать расчет в сторону большей корректности рассуждений, пересчитав суммы постоянных накладных на единицу продукции при повышении выпуска в 1,5 раза. В этом случае постоянные накладные на единицу продукции составят $X14 = X4/1,5 = 5/1,5 = 3,33$ ден. ед. и, следовательно, издержки по продукции на внутреннем рынке будут равны

$$C11 = X1 + X2 + X3 + X14 + X5 = 2 + 7 + 2 + 3,33 + 2 = 16,33 \text{ ден. ед.},$$

а экспортной продукции – $C12 = X1 + X2 + X3 + X14 = 2 + 7 + 2 + 3,33 = 14,33$ ден. ед. Общая прибыль при этом составит:

$$П1 + П2 = (Ц1 - C1) * O1 + (Ц2 - C12) * O2 = (20 - 16,33) * 1000 + (15 - 14,33) * 500 = 3670 + 330 = 4000 \text{ ден. ед.}$$

2. Во втором случае экспорт продукции должен осуществляться за счет сокращения объема продаж на внутреннем рынке. Постоянные накладные на единицу продукции при этом не меняются. Общие издержки на единицу продукции для внутренних продаж сохраняются на уровне $C1 = 18$ ден. ед., а для экспортной продукции составят $C2 = 16$ ден. ед. (с учетом «самовывоза»). Общая прибыль при этом будет равна:

$$П = П1 + П2 = (Ц1 - C1) * (O1 - O2) + (Ц2 - C2) * O2 = (20 - 18) * 500 + (15 - 16) * 500 = 500 \text{ ден. ед.},$$

т.е. при загруженных мощностях данное предложение об экспорте было бы невыгодным, поскольку прибыль упала бы в 4 раза.

ЗАДАЧА 3 «Принятие решения по маркетингу»

Условие. Руководителю предприятия представлен анализ нового продукта марки А. Он решил, что продукт А будет продаваться по розничной цене Ц ден.ед. (по его исследованиям рынка). Розничные торговцы предполагают колебание цен в пределах Рр от продажной цены, а

оптовые Ро. Переменные издержки на единицу продукта должны составить Ипер ден. ед., а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии Ипост.

Требуется принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж в О единиц.

Методические рекомендации по решению.

Приведем вероятностную задачу к детерминированному виду, установив минимальное значение продажной цены с учетом мнений продавцов согласно самой пессимистической оценке. Такую оценку дали розничные торговцы

(Рр = 40%). Поэтому минимальная цена колеблется на уровне

$$Р_{\text{мин}} = (100 - Рр)/100 = (100 - 40)/100 = 0,6 \text{ от прогнозной:}$$

$$Ц_{мин} = Р_{мин} * Ц = 0,6 * 10 = 6 \text{ ден. ед.}$$

Затем, суммируя постоянные (И_{1пост}) и переменные (И_{пер}) издержки на единицу продукции, определяем себестоимость (С); при этом постоянные издержки рассчитываются исходя из общей суммы и объема выпуска:

$$И_{1пост} = И_{пост} / О = 28000/9000 = 3,1 \text{ ден. ед.}$$

$$С = И_{пер} + И$$

$$1 \text{ пост} = 2 + 3,1 = 5,1 \text{ ден. ед.}$$

Сравнивая себестоимость с ценой, можно сделать выбор решения из альтернативы «да – нет»: поскольку себестоимость производства (С = 5,1 ден. ед.) меньше продажной цены, определенной по самой пессимистической оценке (Ц_{мин} = 6 ден.ед.), то производство продукции марки А является целесообразным.

ЗАДАЧА 4 «Принятие решения по политике цен»

Условие. Пусть производится некоторый товар А. Исходные данные приведены в табл.

3.1.

Наименование показателя	Индекс
Затраты на производство единицы продукции (ден. ед)	И _{пер}
Аренда техники и помещений (ден. ед./год)	И _а
Заработная плата непроизводственного персонала и административные расходы (ден.ед./год)	И _{зп}
Планируемая цена при продаже (ден. ед)	Ц
Планируемые расходы на рекламу (ден. ед./год)	И _р

Требуется определить:

- 1) сколько продукции (О_г) надо продать, чтобы сделать задуманное предприятие самоокупаемым?
 - 2) сколько продукции надо продать, чтобы получить П_{тр} = 1000 ден.ед. прибыли?
 - 3) какое решение будет лучшим при установлении цены, если известно, что продавая продукцию по цене Ц₁ за единицу, можно прогнозировать уровень продаж в О₁ единиц продукции в месяц, а по цене Ц₂ уровень продаж составит О₂ единиц продукции в месяц?
- Методические рекомендации по решению:

1. Определим прибыль предприятия как разность между суммой, вырученной от продаж, и затратами (переменными и постоянными) на производство:

$$П = Ц * О_{г} - И_{пер} * О_{г} - И_{пост}, (3.1)$$

где П – прибыль за год;

Ц – цена за единицу;

О_г – годовой объем производства;

$$И_{пост} = И_{а} + И_{зп} + И_{р}.$$

Для самоокупаемости (безубыточности) необходимо, чтобы П была больше или равна нулю. Отсюда

$$Ц * О_{г} - И_{пер} * О_{г} - И_{пост} \geq 0 \text{ или } О_{г} * (Ц - И_{пер}) \geq И_{пост}, (3.2)$$

Следовательно, минимальный объем выпуска находится из условия:

$$О_{г} \geq И_{пост} / (Ц - И_{пер}). (3.3)$$

Подставляя значения параметров (И_{пост} = 5000 + 10000 + 2000 = 17000;

Ц = 1,5; И_{пер} = 0,75), получаем:

$$О_{г} \geq 17000 / (1,5 - 0,75) = 17000 / 0,75 = 22667;$$

$O_{\Gamma} \geq 22667$ единиц продукции в год (или ≥ 1889 единиц в месяц).

2. Для определения объема выпуска, при котором достигается заданный уровень прибыли ($P_{\Gamma} = 1000$ ден.ед.), используется формула 3.1. Преобразованная к виду 3.2а и 3.3а она дает следующий результат:

$$C * O_{\Gamma} - I_{\text{пер}} * I_{\text{пост}} \geq P \text{ или } O_{\Gamma} * (C - I_{\text{пер}}) \geq I_{\text{пост}} + P, (3.2a)$$

$$O_{\Gamma} \geq (I_{\text{пост}} + P) / (C - I_{\text{пер}}). (3.3a)$$

Подставляя значения параметров, получаем:

$$O_{\Gamma} \geq (17000 + 1000) / (1,5 - 0,75) = 18000 / 0,75 = 24000;$$

$O_{\Gamma} \geq 24000$ единиц продукции в год (или ≥ 2000 единиц в месяц).

3. Подставим в формулу 3.1 прогнозные значения объемов продаж для двух вариантов цены (приведем объемы к годовым) и проведем расчеты:

$$П1 = (1,5 - 0,75) * 1500 * 12 - 17000 = 13500 - 17000 = - 3500;$$

$$П2 = (3 - 0,75) * 500 * 12 - 17000 = 13500 - 17000 = - 3500.$$

Вывод: оба варианта являются равноубыточными, т.е. при таких условиях выпуск продукции А является нецелесообразным.

ЗАДАЧА 4 «Выбор решения по количественной шкале оценок прибыли и известной вероятности проявления ситуаций»

Условие. Имеются допустимые решения Y_i при четырех возможных ситуациях S_j .

Известна вероятность проявления ситуаций - P_j .

Платежная матрица

$Y_i \backslash S_j$	S_1	S_2	S_3	S_4	β_i
Y_1	f_{11}	f_{12}	f_{13}	f_{14}	β_1
Y_2	f_{21}	f_{22}	f_{23}	f_{24}	β_2
Y_3	f_{31}	f_{32}	f_{33}	f_{34}	β_3
P_j	P_1	P_2	P_3	P_4	

Предпочтения решения для каждой ситуации, определенные индивидуальным ЛПР по количественной шкале в условных единицах, приведены в табл. 4.1

Таблица 4.1 - Платежная матрица с известной вероятностью событий

$Y_i \backslash S_j$	S_1	S_2	S_3	S_4	β_i
Y_1	1	4	5	9	5,2
Y_2	3	8	4	3	4,5
Y_3	4	6	6	2	5,0
P_j	0,1	0,2	0,5	0,2	-

Требуется определить оптимальное по критерию среднего выигрыш а (Байеса-Лапласа) решение Y^* .

Методические рекомендации по решению. Поскольку коэффициенты матрицы в данном случае отражают поступления на фирму, то пользуясь стандартной формулой для расчета коэффициентов важности решения

$$\beta_i = \sum_{j=1}^n P_j * f_{ij} (i=1, m). \quad (4.1)$$

определим

$$\begin{aligned} \beta_1 &= 0,1 * 1 + 0,2 * 4 + 0,5 * 5 + 0,2 * 9 = 5,2; \\ \beta_2 &= 0,1 * 3 + 0,2 * 8 + 0,5 * 4 + 0,2 * 3 = 4,5; \\ \beta_3 &= 0,1 * 4 + 0,2 * 6 + 0,5 * 6 + 0,2 * 2 = 5,0 \end{aligned}$$

и занесем их в последнюю графу табл. 4.2.

По формуле 4.1 выберем оптимальное решение, которое соответствует максимальному

значению коэффициента $\beta_i = 5,2$, т.е. $Y^* = Y_1$.
Примечание. Если бы элементы матрицы отражали затраты (о чем было бы указано в условии), то расчет коэффициентов остался тем же, а решение выбиралось бы исходя из минимума средних затрат.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если студент понял смысл задачи, полно и правильно выполнил ее решение, проявил высокий уровень всех требующихся для выполнения заданий знаний и умений;
- оценка «хорошо» выставляется студенту если он понял смысл задачи, выполнил решение правильно с незначительными ошибками.
- оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он понял смысл задачи, но смог выполнить задание лишь частично, проявив недостаточный уровень знаний и умений для выполнения заданий.
- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту в случае, если задача решена неправильно и не он продемонстрировал сформированность требующихся для выполнения заданий умений.

Шкала оценивания студента

Оценивание студента на экзамене по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»:

Оценка	Требования к знаниям
5, «отлично»	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
4, «хорошо»	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. – Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
3, «удовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических

	<p>работ.</p> <p>– Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.</p>
2, <i>«неудовлетворительно»</i>	<p>– Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.</p> <p>– Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.</p>

4.4. Методические материалы

Занятия по дисциплине представлены следующими видами работы: лекции, практические занятия и самостоятельная работа студентов.

На практических занятиях студенты изучают понятийный методов принятия управленческих решений; выполняют задания, связанные с применением полученных знаний формирования менеджмента.

В рамках самостоятельной работы студенты готовятся к семинарским занятиям, осуществляют подготовку к промежуточной аттестации.

Текущая аттестация по дисциплине проводится в форме опроса и контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

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 по дисциплине оценивается по его выступлениям на практических занятиях.

Оценивание работы студента на семинарских занятиях осуществляется

по следующим критериям:

– «Отлично» – активное участие в обсуждении проблем каждого семинара, самостоятельность ответов, свободное владение материалом, полные и аргументированные ответы на вопросы семинара, участие в дискуссиях, твёрдое знание лекционного материала, обязательной и рекомендованной дополнительной литературы, регулярная посещаемость занятий.

– «Хорошо» – недостаточно полное раскрытие некоторых вопросов темы, незначительные ошибки в формулировке категорий и понятий, меньшая активность на семинарах, неполное знание дополнительной литературы, хорошая посещаемость.

– «Удовлетворительно» – ответы на семинарах отражают в целом понимание темы, знание содержания основных категорий и понятий, знакомство с лекционным материалом и рекомендованной основной литературой, недостаточная активность на занятиях, оставляющая желать лучшего посещаемость.

– «Неудовлетворительно» – пассивность на семинарах, частая неготовность при ответах на вопросы, плохая посещаемость, отсутствие качеств, указанных выше, для получения более высоких оценок.

Кроме того, оценивание студента проводится на контрольной неделе в соответствии с распоряжением проректора по учебной работе. Оценивание студента на контрольной неделе проводится преподавателем независимо от наличия или отсутствия студента (по уважительной или неуважительной причине) на занятии. Оценка носит комплексный характер и учитывает достижения студента по основным компонентам учебного процесса за текущий период.

Студент допускается к промежуточной аттестации по дисциплине в случае выполнения им всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины (по формам текущего контроля). В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями. Оценка студента носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Критерии оценивания устного ответа

Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.

Критерии оценивания включают в себя:

- 1) полноту и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа

– Оценка «отлично» ставится, если студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

– Оценка «хорошо» ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

– Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

– Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка отмечает такие недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

Критерии оценивания реферата с использованием презентации

– Оценка «отлично» выставляется студенту, если содержание сообщения соответствует заявленной в названии тематике; сообщение имеет чёткую композицию и структуру; в тексте сообщения отсутствуют логические нарушения в представлении материала; представлен качественный анализ найденного материала, материал иллюстрирован

в презентации в полном объеме, студент уверенно отвечает на возникающие у аудитории вопросы по теме сообщения.

– Оценка **«хорошо»** выставляется студенту, если содержание сообщения соответствует заявленной в названии тематике; сообщение имеет чёткую композицию и структуру; в тексте сообщения отсутствуют логические нарушения в представлении материала; представлен качественный анализ найденного материала; материал иллюстрирован в презентации в полном объеме либо есть недочеты, присутствуют случаи неуверенного ответа на возникающие у аудитории вопросы по теме сообщения.

– Оценка **«удовлетворительно»**, – если содержание сообщения соответствует заявленной в названии тематике; в целом сообщение имеет чёткую композицию и структуру, но в тексте сообщения есть логические нарушения в представлении материала; представлен частичный анализ найденного материала; материал иллюстрирован в презентации не полностью, студент неуверенно либо вообще не отвечает на возникающие у аудитории вопросы по теме сообщения.

– Оценка **«неудовлетворительно»**, – если содержание сообщения соответствует заявленной в названии тематике; в целом сообщение имеет чёткую композицию и структуру, но в тексте сообщения есть логические нарушения в представлении материала; отсутствует анализ найденного материала; материал иллюстрирован в презентации не полностью либо презентация отсутствует вовсе, студент не отвечает на возникающие у аудитории вопросы по теме сообщения.

Критерии оценки эссе

1. Соответствие содержания текста выбранной теме
 2. Наличие четкой и логичной структуры текста
 3. Наличие в эссе авторской позиции по рассматриваемой проблематике
 4. Обоснованность, аргументированность, доказательность высказываемых положений и выводов автора
 5. Отсутствие орфографических, пунктуационных, стилистических, а также фактических ошибок
 6. Соответствие оформления работы предъявляемым требованиям
 7. Сдача эссе в установленный срок.
- оценка «отлично» (5 баллов) выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.
- оценка «хорошо» (4 балла) выставляется студенту, при условии соответствия содержания текста выбранной теме, наличие в эссе авторской позиции по рассматриваемой проблематике, обоснованность, аргументированность, доказательность высказываемых положений и выводов автора.
- оценка «удовлетворительно» (3 балла) выставляется студенту, в случае соответствия содержания текста выбранной теме, наличия выводов автора по рассматриваемой проблеме.
- оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется студенту в случае несоответствия содержания текста выбранной теме, отсутствия авторской позиции по рассматриваемой проблематике описанной и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки эссе.

Шкала оценивания

Мини-реферат и презентация, текст эссе, участие в кейсе и дискуссии оценивается:
0 – 5 баллов.

5 баллов – оценка «отлично»
3-4 балла – оценка «хорошо»
1-2 балла – оценка «удовлетворительно»
0 баллов – оценка «неудовлетворительно»
Максимальный балл – 5.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

На первом занятии преподаватель информирует обучающихся о применяемой системе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации; во время последующих аудиторных занятий – доводит до студентов информацию о результатах текущего контроля успеваемости.

С целью обеспечения успешного обучения студенту необходимо готовиться к лекции, она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции

Практические занятия по дисциплине предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций, с проведением контрольных мероприятий.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение понятию управленческое решение.
2. Что включает процесс выработки и принятие управленческих решений.
3. Назовите стадии процесса принятия управленческого решения.
4. Дайте определение понятиям «управленческая проблема» и «управленческое решение».
5. Дайте сравнительную характеристику процесса принятия решения в бизнес

- организациях и системе государственного и муниципального управления, в чем заключается их специфика.
6. Раскройте экономические, социальные, правовые и технологические основы принятия управленческого решения.
 7. Дайте характеристику основных типов управленческих решений.
 8. Дайте определение понятиям «ситуация» и «проблема».
 9. В чем заключается суть ситуационной концепции управления процессом принятия решений.
 10. Дайте классификацию ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.
 11. Дайте классификацию управленческих решений.
 12. Назовите классификационные признаки управленческих решений.
 13. Дайте характеристику этапов процесса разработки и принятия управленческого решения.
 14. Классификация критериев и школ выбора управленческого решения.
 15. Характеристика механизма разработки и выбора альтернатив для принятия управленческого решения.
 16. Дайте характеристику особенностей разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.
 17. В чем состоит контроль за реализацией управленческих решений, его значение и функции.

Подготовка к экзамену

К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере получаемых знаний и умений по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

Обучение лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом индивидуальных психофизических особенностей, а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида.

Для лиц с нарушением слуха возможно предоставление информации визуально (краткий конспект лекций, основная и дополнительная литература), на лекционных и практических занятиях допускается присутствие ассистента. Оценка знаний студентов на практических занятиях осуществляется на основе письменных конспектов, ответов на вопросы, письменно выполненных практических заданий. Доклад также может быть предоставлен в письменной форме (в виде реферата), при этом требования к содержанию

остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т.д.) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т.д.).

Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости, время подготовки может быть увеличено.

Для лиц с нарушением зрения допускается аудиальное предоставление информации, а также использование на лекциях звукозаписывающих устройств. Допускается присутствие на занятиях ассистента, оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь. Оценка знаний студентов на семинарских занятиях осуществляется в устной форме (как ответы на вопросы, так и практические задания).

Промежуточная аттестация для лиц с нарушением зрения проводится устно, при этом текст заданий предоставляется в форме, адаптированной для лиц с нарушением зрения (укрупненный шрифт), при оценке используются общие критерии оценивания. При необходимости, время подготовки может быть увеличено.

Лица с нарушениями опорно-двигательного аппарата не нуждаются в особых формах предоставления учебных материалов. Однако, с учетом состояния здоровья часть занятий может быть реализована дистанционно (при помощи сети «Интернет»). Так, при невозможности посещения лекционного занятия студент может воспользоваться кратким конспектом лекции. При невозможности посещения практического занятия студент должен предоставить письменный конспект ответов на вопросы, письменно выполненное практическое задание. Доклад также может быть предоставлен в письменной форме (в виде реферата), при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т.д.) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т.д.).

Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата проводится на общих основаниях, при необходимости процедура может быть реализована дистанционно (например, при помощи программы Skype). Для этого по договоренности с преподавателем студент в определенное время выходит на связь для проведения процедуры. В таком случае вопросы и практическое задание выбираются самим преподавателем.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

6.1. Основная литература

1. Балдин К.В. Управленческие решения Дашков и К 2015
<http://www.iprbookshop.ru/24838>
2. Н.В. Акамсина Методы принятия решений [Электронный ресурс]: лабораторный практикум/ ЭБС АСВ 2013
<http://www.iprbookshop.ru/30840>
3. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений ЮНИТИ-ДАНА 2012
<http://www.iprbookshop.ru/15457>

6.2. Дополнительная литература

1. Савчук В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений БИНОМ. Лаборатория знаний 2015 <http://www.iprbookshop.ru/37036>

2. Балдин К. В., Уткин В. Б., Воробьев С.Н. Управленческие решения – М: Дашков и К, 2008.
3. Бабенко Т.И., Барабаш С.В. Методы принятия управленческих решений. – Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2006.
4. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы. - М.: Дело, 2007.
5. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика. Учебное пособие.- М.: Форум, 2010.
6. Лифшиц А.С. Управленческие решения. - М.: КноРус, 2009.
7. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник – 2-е изд.- М.: Дело, 2004.
8. Орлов А. И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. - М.: MapT, 2005.
9. Орлов А. И. Теория принятия решений.- М.: Экзамен, 2006.
10. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учеб. Пособие - М.: Дашков и К, 2009.

6.3. Интернет ресурсы

1. <http://www.mse.ru> - Межбанковская фондовая биржа.
2. <http://www.cbr.ru> — Официальный сайт Центрального банка России (аналитические материалы).
3. <http://www.rbc.ru> - РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера).
4. <http://www.budgetrf.ru> - Мониторинг экономических показателей.
5. www.government.ru – Официальный сайт Правительства Российской Федерации.

6.4. Перечень информационных технологий, программного обеспечения и справочных систем

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
4. www.rambler.ru / - Поисковая система
5. www.yandex.ru / - Поисковая система

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

Специальные помещения представляют 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 помещения для самостоятельной работы и 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 предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной

техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Академия проводит постоянную работу по созданию и системному улучшению условий получения образования людьми с ограниченными возможностями здоровья. В настоящее время здания и территории Академии оснащены лифтами для перевозки инвалидов в колясках, порядка 80% аудиторий и компьютерных классов имеют двери, соответствующие требованиям нормативов, оборудованы пандусы при входе в здания, а также внутри учебных корпусов и общежития, имеются специальные туалеты.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде организации. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Организован доступ к следующим электронным ресурсам:

Bloomberg

EBSCO Publishing

eLIBRARY.RU

Emerging Markets Information Service

Google Scholar (Google Академия)

IMF eLibrary -

JSTOR

New Palgrave Dictionary of Economics – Электронный словарь.

OECD iLibrary

Oxford Handbooks Online

Polpred.com Обзор СМИ

Science Direct - Журналы издательства Elsevier по экономике и эконометрике, бизнесу и финансам, социальным наукам и психологии, математике и информатике;

SCOPUS

Web of Science

Wiley Online Library

World Bank Elibrary

Архивы научных журналов NEICON

Интернет-сервис «Антиплагиат»

Система Профессионального Анализа Рынков и Компаний «СПАРК»

ЭБС Издательства "Лань"

ЭБС Юрайт

Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников».