

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

---

Факультет экономических и социальных наук

Кафедра менеджмента и предпринимательства

УТВЕРЖДЕНА

кафедрой менеджмента и  
предпринимательства

Протокол от «30» марта 2021 г.

№ 11/02-05-02/21

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
Б1.О.19 Методы принятия управленческих решений**

по направлению подготовки

**38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) подготовки  
**«Управление малым и средним бизнесом»**

Квалификация  
**Бакалавр**

Форма обучения  
**Очная**

Год набора - 2021

Москва, 2021 г.

**Автор–составитель:**

преподаватель кафедры менеджмента и предпринимательства ФЭСН Котова А.А.,

к.э.н., доц., кафедра теории и систем отраслевого управления ФИМ ИОМ РАНХиГС  
Серебренников С.С.

к.э.н., доц., кафедра теории и систем отраслевого управления ФИМ ИОМ РАНХиГС  
Мусаелян И.К.

**Зав. кафедрой менеджмента и предпринимательства:**

К.э.н. Ицаков Е.Д.

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2.	Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3.	Содержание и структура дисциплины .....	6
4.	Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	11
5.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	21
6.	Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	28
	6.1.Основная литература.....	28
	6.2.Дополнительная литература.....	28
	6.3.Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	28
	6.4.Нормативные правовые документы.....	29
	6.5. Интернет-ресурсы.....	29
	6.6. Иные источники.....	29
7.	Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	29

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

1.1 Дисциплина «Методы принятия управленческих решений (Business Decision Analysis)» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК ОС-3	Способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия	ОПК ОС-3.2	Способен разрабатывать собственные организационно-управленческие решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности и готовность нести ответственность за их последствия с позиции социальной значимости

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Организация исполнения решений руководителя (профессиональный стандарт "Специалист по организационному и документационному обеспечению управления организацией")	ОПК ОС-3.2	на уровне знаний: <ul style="list-style-type: none"> <li>о критическом анализе процессов, происходящих в организации</li> <li>о методах сравнений организаций</li> <li>о методах принятия решений в зависимости от конкретной ситуации</li> </ul>
		на уровне умений: <ul style="list-style-type: none"> <li>понимать и оценивать с научно-аналитических позиций</li> </ul>

		процессы, происходящие в организации
		на уровне навыков:
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• современными методами управления и практическими навыками в сфере работы в глобальной экономической системе</li> <li>• способами прогнозирования и моделирования процессов в организации и принятие соответствующих решений</li> </ul>

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

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины – 2 з.е. (72 часа), из них количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 32, в том числе:

- лекционного типа – 16;
- практическая подготовка – 16.

Количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся – 40. Дисциплина частично реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.О.19 «Методы принятия управленческих решений (Business Decision Analysis)» - дисциплина базовой части ОП ВО бакалавриата. Дисциплина «Методы принятия управленческих решений (Business Decision Analysis)» изучается на 1 триместре 4 курса.

Курс «Методы принятия управленческих решений (Business Decision Analysis)» опирается на содержание дисциплин «Теория менеджмента (Management theory)», «Методика самостоятельной работы», «Социология управления», «Деловые коммуникации (Business communication)», «Основы прогнозирования социально-экономических процессов». Содержание дисциплины «Методы принятия управленческих решений (Business Decision Analysis)» выступает опорой для следующих курсов: «Основы

финансового менеджмента», «Управление рисками (Risk Management)».

Формой промежуточной аттестации по дисциплине в соответствии с учебным планом является зачет с оценкой в 1 триместре 4 курса.

### 3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 2.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемост и **, промежуточ ной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КС Р		
Очная форма обучения								
Тема 1	Сущность, разновидности и механизм принятия управленческих решений	9	2		2		5	О
Тема 2	Методы принятия управленческих решений на стадии планирования	9	2		2		5	О
Тема 3	Подходы и факторы, влияющие на принятие управленческих решений	9	2		2		5	О
Тема 4	Специфика моделирования в условиях подготовки и принятия управленческих решений	9	2		2		5	О
Тема 5	Типы моделей, применяемых при подготовке и принятии решений. Процесс построения моделей.	9	2		2		5	О
Тема 6	Платёжная матрица, как метод принятия управленческих решений	9	2		2		5	О, Р
Тема 7	Дерево решений, как метод принятия управленческих решений	9	2		2		5	О, Р
Тема 8	Методы прогнозирования при принятии управленческих решений	9	2		2		5	О
Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой
Всего:		72	16		16		40	

Примечание:

\*\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), реферат (Р).

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Сущность, разновидности и механизм принятия управленческих решений

Подготовка и принятие решений как важнейший элемент управленческой деятельности. Природа и специфические особенности управленческих решений. Место процедуры «Разработка управленческого решения» в механизме менеджмента.

Признаки управленческих решений. Классификация управленческих решений. Требования к управленческим решениям. Решения, типичные для функций менеджмента.

Технология менеджмента. Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, и важнейшие области принятия управленческих решений.

Основные факторы, используемые при принятии управленческих решений. Иерархия в принятии управленческих решений. Целевые межфункциональные группы. Формальные правила и процедуры. Прямые горизонтальные связи. Планы в принятии решений. Уровни решений в организации.

## **Тема 2. Методы принятия управленческих решений на стадии планирования**

План как набор решений по размещению ресурсов. Основные этапы работ по принятию управленческих решений на стадии планирования. Методы сетевого, календарного планирования и расписания работ. Календарный план-график и расписание выполнения работ. Алгоритм построения расписания выполнения работ. Эмпирический метод нормирования работ при принятии управленческих решений на стадии планирования.

Принятие управленческих решений при ограниченной интенсивности потребления трудовых ресурсов. Конфликтная ситуация. Эвристические правила предпочтения (приоритеты).

## **Тема 3. Подходы и факторы, влияющие на принятие управленческих решений**

Важнейшие предпосылки принятия решений. Интуитивный или рациональный характер.

Способы, используемые руководителем для принятия решений: от спонтанных до высокологичных. Запрограммированные, незапрограммированные решения, компромиссы.

Природа проблем и решений в организации. Ошибки в практике принятия решений, связанные с непризнанием проблемы.

Процесс принятия решений: интуитивный, основанный на суждениях и рациональный методы и область их целесообразного использования при разработке управленческих решений. Этапы процесса рационального принятия решений. Пошаговая технология процесса разработки решения, его основных этапов.

Алгоритм выработки и реализации управленческих решений. Фазы алгоритма.

Роль человеческого фактора в принятии и реализации управленческих решений. Личностные оценки руководителя. Система ценностей.

Влияние факторов среды на принятие управленческих решений. Условие определенности. Условие риска. Условие неопределенности. Методы управления риском при разработке управленческих решений: методы уменьшения риска, методы преодоления риска.

Влияние фактора времени на принятие управленческих решений. Зависимость между расходами на дополнительную релевантную информацию и выгодой (потерями) от ее приобретения.

Совокупное влияние ограничений на принятие управленческих решений. Информационные ограничения. Поведенческие ограничения.

«Декартовы координаты» как системный метод сбора информации при линейном выборе альтернативы.

## **Тема 4. Специфика моделирования в условиях подготовки и принятия управленческих решений**

Сущность научного подхода к принятию управленческих решений. Системная ориентация использования моделей.

Характеристика основных этапов сбора и обработки информации для принятия решения. Наблюдение. Формулирование гипотезы.

Сущность и определение управленческих моделей. Объективные предпосылки моделей.

Сложность и неопределенность организационных проблем реальной действительности. Необходимость проведения экспериментов и невозможность или нецелесообразность сделать это в реальной производственной ситуации. Ориентация управления на будущее.

Модели и методы принятия управленческих решений.

## **Тема 5. Типы моделей, применяемых при подготовке и принятии решений. Процесс построения моделей.**

Классификация и общая характеристика моделей.

Изобразительные модели (физические модели) или модели графического подобия. В общем случае всякое отображение представляет собой изобразительную модель в той мере, в какой его свойства совпадают со свойствами оригинала. Такая модель упрощает визуальное восприятие.

Аналоговые модели или модели-аналоги. В этих моделях совокупность одних свойств представляется с помощью совокупности других свойств. Используя модели-аналоги, можно увеличить возможности проверять на модели изменения различных параметров. Обычно проще изменить модель-аналог, чем изобразительную модель.

Математические или символические модели. В этих моделях элементы и их взаимосвязь задаются с помощью символов (обычно математического или логического характера).

Сравнительная эффективность моделей и области их целесообразного использования.

Постановка задачи. Методика проектирования модели. Проверка модели на достоверность. Использование и обновление модели.

Сложности и погрешности моделирования:

- недостоверные исходные допущения;
- информационные ограничения;
- некомпетентия и ошибки пользователей;
- недостаточное использование моделей на практике;
- сложность разработки моделей.

Обзор важнейших моделей, применяемых в процессе выработки управленческих решений:

- теория игр;
- модели теории очередей;
- модели управления запасами;
- линейное программирование;
- имитационное моделирование;
- экономический анализ.

## **Тема 6. Платёжная матрица, как метод принятия управленческих решений**

Платёжная матрица – это метод статистического анализа, который может оказать помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов стратегий. Платёж представляет собой денежное вознаграждение или полезность, являющиеся следствием конкретной стратегии в сочетании с конкретными обстоятельствами. Оценка влияния стратегии через денежное выражение.

## **Тема 7. Дерево решений, как метод принятия управленческих решений**

Дерево решений как схематичное представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче. Этим методом можно пользоваться в ситуациях, характерных и для платёжной матрицы, однако дерево решений можно построить и под



более сложную ситуацию, когда варианты одного решения влияют на результаты последующих решений. Дерево решений – это полезный инструмент для принятия последовательных решений.

## **Тема 8. Методы прогнозирования при принятии управленческих решений**

Неформальные методы прогнозирования:

- вербальная информация;
- письменная информация;
- промышленный шпионаж.

Количественные методы прогнозирования. Анализ временных рядов.

Качественные методы прогнозирования.

- Мнение жюри («мозговой штурм»);
- Совокупное мнение сбытовиков;
- Метод ожидания потребителя;
- Метод экспертных оценок;

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

### **4.1. Текущий контроль успеваемости**

#### **4.1.1. Формы текущего контроля успеваемости**

В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: опрос, реферат.
- при проведении занятий практической подготовки: опрос (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ)).

#### **4.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости**

**Вопросы для опроса:**

1. Как соотносятся между собой управленческое решение и организационная проблема? Что первично и каково их взаимовлияние?
2. Как влияют иерархия, целевые группы, правила и процедуры, горизонтальные связи на принимаемые решения?
3. Проведите сравнительный анализ решений, принимаемых на уровне индивида, и решений, принимаемых на уровне организации.
4. Проведите сравнительный анализ календарного плана-графика и расписания выполнения работ.
5. Опишите технологию прохождения основных фаз алгоритма выработки и реализации управленческих решений.
6. Что понимается под условием риска в системе принятия управленческих решений?

### **Контрольная работа №-1 по разделу 1**

(п. 1.3 «Принятие управленческих решений на стадии планирования»)

При написании этой контрольной студент должен принять решение о выполнении комплекса работ (из индивидуального варианта задания) в минимально возможные сроки при заданном в варианте ограничении трудовых ресурсов. Реализация принятого решения представляется в виде расписания выполнения работ и графика суммарной интенсивности потребления трудового ресурса.

**Пример индивидуального варианта задания:**

Принять решение о выполнении комплекса работ и реализовать его при выполнении комплекса работ в минимально возможные сроки при  $Q_{\max} = 8$  чел. Исходные данные представлены в таблице:

Шифр работ (i – j)	1-2	1-6	2-3	2-5	2-6	3-4	3-7	4-5	4-7	5-6	6-7
$q_{ij}$ , чел.	5	4	2	3	5	5	3	4	2	2	5
$t_{ij}$ , дней	6	3	6	5	6	4	6	7	10	3	6

### Контрольная работа №-2 по разделу 1

п.1.5. «Факторы, влияющие на принятие управленческих решений» (среда принятия управленческих решений)

**Задание:** рассмотреть различные факторы среды принятия управленческих решений и найти рациональное решение по каждому из них.

Рассматриваемые факторы среды принятия решений:

- Выявите основные ограничения, влияющие на деятельность руководителя, принимающего решение.
- Составьте последовательность действий руководителя, принимающего решения в условиях недоступности разработанных методов принятия решений.
- Предложите решение конкретной проблемы с использованием минимального количества ресурсов.
- При принятии решения выявите в массе избыточной информации только релевантную информацию.
- Предложите подходы к принятию конкретного решения в условиях недостатка необходимой информации.
- Проведите анализ восприятия распоряжения руководства при прохождении команды по уровням иерархии.
- Проанализируйте особенности принятия прогнозного решения.

### Домашняя работа

Студент должен принять решение о выполнении комплекса работ (из индивидуального варианта задания) в минимально возможные сроки при заданном в варианте ограничении трудовых ресурсов. При этом работники, выделяемые для выполнения работ, не являются взаимозаменяемыми. Реализация принятого решения представляется в виде расписания выполнения работ и трёх графиков суммарной интенсивности потребления трудового ресурса (для работников квалификации X, для работников квалификации Y и для общего количества).

### Пример индивидуального варианта домашнего задания:

Принять решение о выполнении комплекса рассматриваемых работ в минимально возможные сроки и реализовать его при  $Q_{\max} = 9$  чел. (в том числе 4 человека квалификации x и 5 человек квалификации y). Работники квалификации x и квалификации y не взаимозаменяемы. Исходные данные по комплексу работ представлены в таблице:

Шифр работ (i – j )	1-2	1-3	2-8	3-4	3-5	3-6	4-7	5-7	6-7	7-9	8-9
q i j , чел.	3x	4x+ 1y	1x+ 1y	3x	3y	3x+ 2y	2x+ 2y	1x+ 2y	2x+ 3y	3x+2y	4y
t i j , дней	2	2	9	4	3	5	6	3	2	4	5

## Типовые оценочные материалы по разделу 2

### Вопросы для опроса:

1. Что такое модель и моделирование в условиях принятия решений?
2. В каких областях принятия решений использование моделей наиболее эффективно и в чём выражается эта эффективность?
3. В чем сущность и какова область применения изобразительных моделей?
4. Каким образом целесообразно использовать символические (или математические) модели в процессе выработки и реализации управленческих решений?
5. Опишите процесс построения моделей для принятия управленческих решений.
6. Для выработки каких управленческих решений целесообразно применение теории игр, моделей теории очередей, моделей управления запасами, линейного программирования, имитационного моделирования, экономического анализа?
7. Какие методы прогнозирования могут быть использованы в процессе выработки и реализации управленческих решений?
8. Когда целесообразно применять метод «дерева решений»?
9. Чем отличаются методы «дерево решений» и «платёжная матрица»?
10. Когда эффективно использовать качественные методы прогнозирования при принятии управленческих решений?
11. В чём состоит ограничение количественных методов принятия управленческих решений?

### Групповой проект

В рамках семинарских занятий по п.1.4 «Подходы к принятию управленческих решений» студенты в микрогруппах выполняют групповые проекты по разделу «Рациональные решения». Микрогруппа получает определенный алгоритм выработки и реализации управленческого решения, выбирает проблему и разрабатывает ее решение. После этого организует презентацию своего решения и защищает его. Вопросы на защите получает каждый студент микрогруппы.

### Тренинги

*Тренинг «Моделирование при принятии управленческого решения в экстремальных ситуациях»* - в рамках данного тренинга студенты вырабатывают управленческое решение в проблемной ситуации, в которой у них отсутствует опыт управления.

*Тренинг «Моделирование при принятии рациональных управленческих решений»* - в рамках данного тренинга студенты вырабатывают управленческое решение, предварительно составив модель принятия рационального решения

## 4.2. Промежуточная аттестация

### 4.2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК ОС-3	Способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия	ОПК ОС-3.2	Способен разрабатывать собственные организационно-управленческие решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности и готовность нести ответственность за их последствия с позиции социальной значимости

Этап освоения компетенции	Индекс компетенции	Критерий оценивания
ОПК ОС-3.2	Опирается на экономические знания при принятии организационно-управленческих решений Предлагает несколько методов принятия организационно-управленческих решений Разрабатывает метод принятия управленческих решений в случае нестандартной ситуации	<p>1. Определена взаимосвязь различных методов принятия организационно-управленческих решений</p> <p>2. Определены различные методы принятия организационно-управленческих решений для одной профессиональной задачи</p> <p>3. Разработан метод принятия управленческого решения с учетом общепринятых методов, экономических знаний и оценки последствий</p>

Этап освоения компетенции	Индекс компетенции	Критерий оценивания
	<p>Определяет взаимосвязь различных методов принятия управленческих решений</p> <p>Оценивает возможные последствия организационно-управленческих решений с позиции социальной значимости</p>	

#### **4.2.2. Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации:**

Промежуточная аттестация проводится в форме: зачета с оценкой (в форме ответов на открытые вопросы по различным аспектам управленческой деятельности в устной форме).

#### **4.2.3. Типовые оценочные средства**

##### **Примерные вопросы к промежуточной аттестации**

1. Принятие решения как функция менеджера
2. Решение как управленческая категория
3. Методы принятия управленческого решения
4. Возможные импульсы, вынуждающие менеджера к принятию управленческого решения
5. Процедура принятия решения как форма реагирования
6. Процедура принятия решения как форма воздействия
7. Процедура принятия решения как форма согласования
8. Процедура принятия решения как форма реализации итогов наблюдения
9. Основное функциональное назначение менеджера
10. Центры принятия решений и управленческие зоны
11. Принятие решений как профессиональный инструментарий менеджера
12. Принятие решений как показатель властных полномочий менеджера
13. Рациональный метод принятия управленческого решения
14. Научный метод принятия управленческого решения
15. Экономические методы принятия управленческого решения
16. Моделирование как метод принятия управленческого решения
17. Теория очередей как метод принятия управленческого решения

18. «Золотое правило коммерции» и принятие решения
19. «Правило плохой погоды» и процедура принятия решения
20. Суждение как метод принятия решения
21. Бинарные решения
22. «Дерево решений»
23. Принятие решения по поводу формирования программы, задаваемой производительному процессу
24. Соподчиненность принимаемых решений
25. Прогнозирование как метод принятия решений
26. Принятие решения по фиксации точки безубыточности
27. Принятие решения по фиксации нормативной прибыли
28. Принятие решения по фиксации нормы прибыли
29. Принятие решения по фиксации массы прибыли
30. Принятие стратегических решений

#### **4.3. Методические материалы**

Процедура оценивания промежуточной аттестации включает в себя:

- ответы на открытые вопросы билета,
- ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Билет промежуточной аттестации включает 3 открытых вопроса по различным аспектам управленческой деятельности из типовых.

Для подготовки ответа на билет каждому студенту отводится 15 минут. Для ответа на вопросы билета дается около 5 минут.

После ответа на вопросы билета со студентом проводится устное собеседование и задается 2-4 дополнительных практических вопроса.

При ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы преподавателя студент может пользоваться записями, сделанными при подготовке ответа на билет.

Общее время ответа не должно превышать 0,5 часа.

### **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Методические указания, позволяющие обучающимся организовать процесс освоения дисциплины, приведены в «Рекомендациях ФЭСН по освоению дисциплин», утвержденных ученым советом факультета экономических и социальных наук, протокол №11/02-05-11/15 от «19» мая 2015 г.

#### **Примерные темы для подготовки рефератов**

1. Использование методов принятия управленческих решений на практике
2. Анализ компании и методов ПУР используемых в ней
3. Сходства и различия в ПУР в разных странах

**6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

**6.1. Основная литература.**

1. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва: Издательство Юрайт, 2019. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/444153>
2. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2020. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451688>
3. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2020. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449764>

**6.2. Дополнительная литература.**

1. Бусов, В. И. Управленческие решения: учебник для вузов. Москва: Издательство Юрайт, 2020. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449843>
2. Горбашко Е.А. Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум для вузов / под редакцией И. А. Максимцева. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449954>

**6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.**

1. Бусыгин А. Эффективный менеджмент. М.: Финпресс, 2000
2. Карданская Н.Л. Управленческие решения: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017
3. Бусов, В. И. Управленческие решения: учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. — М.: Издательство Юрайт, 2018
4. Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — М.: Издательство Юрайт, 2018

5. Одинцов, А. А. Основы менеджмента: учебное пособие для вузов. — М.: Издательство Юрайт, 2018

6.4. Нормативные правовые документы.

*Не предусмотрены.*

6.5. Интернет-ресурсы.

1. <http://www.forbes.ru/>
2. <https://hbr.org/>
3. <http://www.rjm.ru/>

6.6. Иные источники.

1. Методы принятия решений, Harvard Business Review (HBR), 10 лучших статей; пер. с англ. — М.: ООО «Альпина Паблишер», 2017.
2. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учебное пособие. — 4-е изд. — М.: Издательский дом «Дело», 2015.
3. Эддоус М. Методы принятия решений: пер. с англ. / М. Эддоус, Р. Стэнфилд; под ред чл.-корр. РАН И.И. Елисеевой. — М., 1997.
4. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов; пер. с англ.. — М.: Альпина Паблишер, 2016.
5. Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015.
6. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения; пер с англ. — М., 1998.
7. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е., Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учебное пособие, М.: Дело, 2015
8. Смаржевский И.А., Коммуникационный аспект принятия управленческих решений в проектном менеджменте, М.: РУДН, 2012

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

Для проведения лекционных занятий курса «Методы принятия управленческих решений (Business Decision Analysis)» необходимы дистанционные образовательные технологии (ДОТ) для рассылки материалов и сбора результатов самостоятельной подготовки студентов, материально-техническое обеспечение учебных аудиторий



(наглядными материалами, экраном, мультимедийным проектором с ноутбуками (ПК) для презентации учебного материала, выходом в сеть Интернет, лицензионными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)) в зависимости от типа занятий: семинарского и лекционного типов, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Для самостоятельной работы обучающимся необходим доступ в читальные залы библиотеки и/или помещение, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду организации и ЭБС.

**Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа и промежуточной аттестации.**

*Оборудование:*

Рабочие места студентов: парты, стулья;

Рабочее место преподавателя: стол, стул;

Доска для рисования маркерами;

Мультимедийный проектор.

**Учебная аудитория для проведения практических занятий.**

*Оборудование:*

Рабочие места студентов: столы, стулья;

Рабочее место преподавателя: стол, стул;

Доска для рисования маркерами,

Доска интерактивная;

Мультимедийный проектор;

Персональные компьютеры: Core i7 / 8Gb / 2000Gb -15 шт.

*Программное обеспечение:*

Microsoft Windows 10 Corporate 1909 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Microsoft Office 2019 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08- 19);

Google Chrome 76.0.3809.100 (свободная лицензия);

Консультант (контракт с продавцом ЗАО «КонсультантПлюс» от 18.06.2009 № б/н).

Библиотека (абонемент, читальный и компьютерный залы)

**Учебная аудитория для самостоятельной работы студента.**

*Оборудование:*

Рабочие места студентов: столы, стулья; Персональные компьютеры.

*Программное обеспечение:* Microsoft Windows 10 Corporate 1909 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Microsoft Office 2019 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Google Chrome 76.0.3809.100 (свободная лицензия);

Deductor Academic 5.3.0.88 (свободная лицензия);

Microsoft Project Professional 2019 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19).

Project Expert 7 Tutorial (60 уч. мест, сеть) (контракт с продавцом SoftLine от 14.11.2013 №Tr060872);

Vmware Horizon Client 4.3.0.4209 (свободная лицензия);

CA AllFusion R7.2 (контракт с продавцом ООО «Интерфейс ПРОФ» от 27.10.2008 №227/07-08-ИОП, бессрочный);

Oracle VM VirtualBox 6.0.10 (свободная лицензия);

ArgoUML 0.34 (свободная лицензия);

ARIS Express 2.4d (свободная лицензия);

Stata/SE Educational Network Edition Renewal (Stata) (контракт с продавцом АО «СОФТЛАЙН ТРЕЙД» от 25.06.2019 №373100037619000000);

PostgreSQL Database 10.9-2 (свободная лицензия);

EViews Academic Base License+ Unlimited Lab License (Eviews) (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19); Weka 3.8.3 (свободная лицензия);

Консультант (контракт с продавцом ЗАО «КонсультантПлюс» от 18.06.2009 № б/н).

### **Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**

1. [www.biblio-online.ru](http://www.biblio-online.ru) –Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. <http://www.iprbookshop.ru> – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Iprbooks»
3. <https://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека Elibrary.ru.
5. <https://new.znaniy.com> Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znaniy.com».
6. <https://dlib.eastview.com> – Информационный сервис «East View».
7. <https://www.jstor.org> - Jstor. Полные тексты научных журналов и книг зарубежных издательств.
8. <https://elibrary.worldbank.org> - Электронная библиотека Всемирного Банка.
9. <https://link.springer.com> - Полнотекстовые политематические базы академических журналов и книг издательства Springer.

10. <https://ebookcentral.proquest.com> - Ebook Central. Полные тексты книг зарубежных научных издательств.
11. <https://www.oxfordhandbooks.com> - Доступ к полным текстам справочников Handbooks издательства Oxford по предметным областям: экономика и финансы, право, бизнес и управление.
12. <https://journals.sagepub.com> - Полнотекстовая база научных журналов академического издательства Sage.
13. Справочно-правовая система «Консультант».
14. Электронный периодический справочник «Гарант»