

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

**ФАКУЛЬТЕТ ФИНАНСОВ И БАНКОВСКОГО ДЕЛА**  
(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))  
**Кафедра «Регулирование деятельности финансовых рынков»**  
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА

Кафедрой «Регулирование деятельности  
финансовых рынков»

Факультета финансов и банковского дела

Протокол от «30» июня 2017 г.

№5

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.15 «Принятие организационно-управленческих  
решений»**

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

**38.04.01 Экономика**

(код, наименование направления подготовки (специальности))

**"Банки, финансы, инвестиции"**

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

**Магистр**

(квалификация)

**Очная/очно-заочная**

(форма(ы) обучения)

**Год набора: 2018**

**Москва, 2017 г.**

**Авторы–составители:**

к.э.н., доцент кафедры «Финансы, денежное обращение и кредит» Бирман Л.А.  
старший партнер-консультант группы компаний «ГАРСЕСС» Соснина Н.А.

**Заведующий кафедрой**

«Регулирование деятельности финансовых рынков» д.ю.н., проф. Турбанов

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине , соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО .....	7
3. Содержание и структура дисциплины .....	8
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	12
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	30
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	31
6.1.Основная литература.....	31
6.2. Дополнительная литература.....	32
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	32
6.5. Интернет-ресурсы. ....	32
6.6. Иные источники .....	32
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	32

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

1.1.Дисциплина Б1.В.15 «Принятие организационно-управленческих решений» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование Компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-11	Способность руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти.	ПК-11.1 1 этап	Способность к организационно-управленческой деятельности в области предпринимательства.
ДПК-4	Способность применять информационно-коммуникационные технологии в банковской, финансовой, инвестиционной сферах деятельности; применять программный инструментарий для анализа информации; пользоваться каналами передачи и получения информации.	ДПК-4.1. 1 этап	Способность применять информационно-коммуникационные технологии при принятии организационно-управленческих решений.

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ПС Специалист по финансовому консультированию Консультирование клиентов по составлению финансового плана и формированию целевого инвестиционного портфеля (В); Финансовое консультирование по широкому спектру	ПК-11.1 ДПК-4.1.	На уровне умений: - Осуществлять подбор финансовых продуктов и услуг; - Предоставлять клиенту качественные профессиональные услуги, ориентированные на потребности и интересы клиента;
		На уровне знаний: -основы эффективных межличностных коммуникаций; - этика делового общения;

финансовых услуг (В/01.7)		- необходимый спектр финансовых продуктов и услуг;
Управление процессом финансового консультирования в организации (подразделении) (С) Разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования (С/01.7)	ПК-11.1 ДПК-4.1.	<p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения, коммуникации с сотрудниками организации;</li> <li>- формировать общую позицию по вопросу финансового консультирования;</li> <li>- понимать особенности бизнеса организации и его функционирования;</li> <li>- владеть программным обеспечением (текстовые, графические, табличные и аналитические приложения, приложения для визуального представления данных) для работы с информацией на уровне опытного пользователя;</li> <li>- формировать общую позицию по вопросу финансового консультирования и доносить ее до всех заинтересованных сторон.</li> </ul> <p>Необходимые знания</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы стратегического менеджмента и маркетинга;</li> <li>- основы понятия и современные принципы работы с информацией, корпоративные информационные системы и базы данных;</li> <li>- основы управления проектами;</li> <li>- основы теории корпоративных финансов;</li> </ul>
ОТФ Управление микрофинансовым и операциями в организации (подразделении) ТФ Разработка и внедрение продуктов микрофинансирования	ПК-11.1 ДПК-4.1.	<p>На уровне знаний:</p> <p>Знать:</p> <p>Основы планирования бизнес-процесса в организации;</p> <p>Технологии управления проектами автоматизации микрофинансовой деятельности;</p> <p>На уровне умений:</p> <p>Уметь:</p> <p>Осуществлять сбор и анализ информации;</p> <p>На уровне навыков:</p> <p>Владеть навыками:</p> <p>Анализа спроса, оценка потребности в микрофинансировании.</p>
ОТФ Управление микрофинансовым и операциями в организации (подразделении) ТФ Создание и развитие организационной	ПК-11.1 ДПК-4.1.	<p>На уровне знаний:</p> <p>Знать:</p> <p>Подходы и методы управления организационными изменениями;</p> <p>На уровне умений:</p> <p>Уметь:</p> <p>Определять основные показатели эффективности руководителей подразделений;</p>

структуры по микрофинансовым операциям		<p>На уровне навыков:</p> <p>Владеть навыками:</p> <p>Определения требований к персоналу;</p>
<p>ОТФ</p> <p>Управление микрофинансовым и операциями в организации (подразделении).</p> <p>ТФ</p> <p>Методологическое сопровождение и стандартизация процессов микрофинансирования</p>	ПК-11.1 ДПК-4.1.	<p>На уровне знаний:</p> <p>Знать:</p> <p>Информационно-коммуникационные технологии и базы данных;</p>
		<p>На уровне умений:</p> <p>Уметь:</p> <p>Оценивать расходы на внедрение и функционирование аппаратно-информационного комплекса;</p>
		<p>На уровне навыков:</p> <p>Владеть навыками:</p> <p>Планирования системы менеджмента качества в организации;</p>
<p>ОТФ</p> <p>Управление процессом предоставления услуг по кредитному брокериджу</p> <p>ТФ</p> <p>Трудовые функции Стандартизация бизнес-процессов</p>	ПК-11.1 ДПК-4.1.	<p>На уровне знаний:</p> <p>Знать:</p> <p>Основы стратегического менеджмента и маркетинга;</p> <p>Корпоративные нормативные акты, определяющие общую стратегию развития организации;</p>
		<p>На уровне умений:</p> <p>Уметь:</p> <p>Понимать особенности бизнеса организации и его функционирование;</p> <p>Руководить разработкой корпоративных регламентов.</p>
		<p>На уровне навыков:</p> <p>Владеть навыками:</p> <p>Планирования и организация мероприятий в области стандартизации бизнес-процессов;</p>
<p>ТФ</p> <p>Создание организационной структуры по обеспечению кредитного брокериджа</p>	ПК-11.1 ДПК-4.1.	<p>На уровне знаний:</p> <p>Знать:</p> <p>Основы организационного планирования и управления персоналом; Основные подходы к осуществлению организационных изменений;</p> <p>Основы риск-менеджмента.</p>
		<p>На уровне умений:</p> <p>Уметь:</p> <p>Устанавливать и поддерживать деловые контакты внутри организации;</p>
		<p>На уровне навыков:</p> <p>Владеть навыками:</p> <p>Планирования организационной структуры и направлений деятельности подразделения;</p> <p>Организация и контроль деятельности подразделения по кредитному брокериджу;</p>

		Определения требований к персоналу подразделения по кредитному брокериджу; Планирования программы развития персонала подразделения по кредитному брокериджу; Разработки программ и планов текущей работы подразделения о кредитному брокериджу.
ТФ Организация аппаратно-информационного обеспечения деятельности кредитных брокеров	ПК-11.1 ДПК-4.1.	На уровне знаний: Знать: Основы информационно-аналитической работы Основы управления проектами; Основы теории корпоративных финансов; На уровне умений: Уметь: Оценивать эффективность и затраты от внедрения автоматизированных информационных систем;

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

### Объем дисциплины

Дисциплина Б1.В.15 «Принятие организационно-управленческих решений» составляет 2 зачетные единицы, т.е. 72 академических часа.

На контактную работу с преподавателем выделено 14 часов, из ни 4 часа лекций и 10 часов практических занятий, на самостоятельную работу обучающихся выделено 58 часов, в том числе 2 часа на контроль самостоятельной работы.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.15 «Принятие организационно-управленческих решений» изучается на 1 курсе, в 1 семестре в соответствии с учебным планом для студентов очной и очно-заочной форм обучения.

Дисциплина Б1.В.15 «Принятие организационно-управленческих решений» реализуется после изучения дисциплин бакалавриата.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом - зачет в устной форме.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости ** , промежуточн ой аттестации** *
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КС Р		
Тема 1	Особенности управленческих решений (УР). Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений.	14	2		2		10	Дис, ПЗ, Р, Ке
Тема 2	Информационное обеспечение принятия управленческих решений.	12			2		10	Дис, ПЗ, Р, Ке
Тема 3	Виды управленческих решений и методы их принятия. Ситуация и проблема.	12			2		10	Дис, ПЗ, Р, Ке
Тема 4	Связь ограничений и критериев с эффективностью управленческого решения. Проблема многокритериальности	12			2		10	Дис, ПЗ, Р, Ке
Тема 5	Подбор, оценка и выбор альтернативы по критерию эффективности.	10			2		8	Дис, ПЗ, Р, Ке
Тема 6	Предпосылки и методы эффективной реализации решений.	10	2				8	Дис, ПЗ, Р, Ке
Контроль СР		2				2	2	
Промежуточная аттестация								За
Всего по курсу:		72	4		10		58	



**Очная-заочная форма обучения**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости ** , промежуточн ой аттестации** *
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КС Р		
Тема 1	Особенности управленческих решений (УР). Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений.	14	2		2		10	Дис, ПЗ, Р, Ке
Тема 2	Информационное обеспечение принятия управленческих решений.	12			2		10	Дис, ПЗ, Р, Ке
Тема 3	Виды управленческих решений и методы их принятия. Ситуация и проблема.	12			2		10	Дис, ПЗ, Р, Ке
Тема 4	Связь ограничений и критериев с эффективностью управленческого решения. Проблема многокритериальности	12			2		10	Дис, ПЗ, Р, Ке
Тема 5	Подбор, оценка и выбор альтернативы по критерию эффективности.	10			2		8	Дис, ПЗ, Р, Ке
Тема 6	Предпосылки и методы эффективной реализации решений.	10	2				8	Дис, ПЗ, Р, Ке
Контроль СР		2				2	2	
Промежуточная аттестация								За
Всего по курсу:		72	4		10		58	

Примечание:

\*\* – формы текущего контроля успеваемости: реферат (Р), дискуссия (Дис), практическое задание (ПЗ), кейс (Ке).

\*\*\* - формы промежуточной аттестации: зачет (За).

## **Содержание дисциплины**

### **Тема 1. Особенности управленческих решений (УР). Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений.**

Сущность понятия "решение". Особенности управленческого решения: цели, методы достижения, последствия. Основные аспекты управленческого решения: психологический, юридический, информационный, организационный. Деятельность менеджера как цепь управленческих решений. Экономическая и социальная эффективность УР. Квалификация менеджера в принятии решений как ключевая компетенция. Внешняя и внутренняя среда фирмы и их влияние на принятие управленческих решений. Объективный характер этих факторов влияния. Личность лица, принимающего решение (квалификация, характер, темперамент) как субъективный фактор принятия УР. Необходимость постоянного повышения квалификации менеджеров организации в методике принятия решений. Влияние сред--детерминированность, риск, неопределенность, --на эффективность УР.

### **Тема 2. Информационное обеспечение принятия управленческих решений.**

Сущность информационного процесса и его влияние на эффективность УР. Требования к информации и проблемы их обеспечения на каждом этапе информационного процесса. Проблемы защиты информации. Информационная система--банк данных, методология сбора, накопления, пользования и защиты информации. Функциональный и интегрированный принципы построения информационной системы.

### **Тема 3. Виды управленческих решений и методы их принятия. Ситуация и проблема.**

Необходимость и принципы классификации управленческих решений: по степени влияния на организацию, сроку действия, повторяемости, источнику возникновения и т.д. Характеристика методов принятия УР--математические и поведенческие. Связь методов с видом решения (сфера применения интуитивного, адаптивного, экспериментального и рационального методов). Алгоритм принятия управленческого решения рациональным способом: информационная подготовка, оценка ситуации, диагноз проблемы, формулировка ограничений и критериев, подбор, анализ и оценка альтернатив, выбор варианта, реализация и оценка правильности выбранного решения. Достоинства и недостатки рационального метода. Ситуация как совокупность объективных факторов, влияющих на принятие решения. Субъективное восприятие ситуации. Определение

проблем и принципы их классификации; диагноз проблемы как важный этап принятия эффективного УР. Цели принятия решения, построение дерева целей дерева решений. Определение первоочередных целей по степени их воздействия на жизнь организации, наличия ресурсов, возможного влияния внешних факторов.

#### **Тема 4. Связь ограничений и критериев с эффективностью управленческого решения. Проблема многокритериальности.**

Понятие ограничений и их роль в селекции возможных вариантов решения проблемы. Виды ограничений, значение морально-нравственных ограничений для социальной эффективности УР. Значение критериев в обеспечении эффективности УР. Объективные и субъективные критерии, количественные и качественные критерии. Проблема агрегирования критериев для повышения эффективности УР. Учет состояния среды (определенность, риск, неопределенность, конфликтность) при принятии многокритериальных УР. Учет негативных последствий любого УР.

#### **Тема 5. Подбор, оценка и выбор альтернативы по критерию эффективности.**

Методика подбора альтернатив и проблемы их оценки. Методы оценки. Теория ограниченной рациональности Г. Саймонс. Теория проспектов Д. Канемена и А. Тверски.

Метод дерева решений, простого ранжирования, взвешенных баллов. Выбор альтернативы--принятие решения. Математическая и поведенческая методология принятия решения. Количественные методы - линейное и динамическое программирование, вероятностные и статистические модели, теория игр, имитационные модели. Преимущества и проблемы этой группы методов. Экспертные методы - "мозговая атака", экспертные оценки, метод "Делфи". Модель Врума-Йеттона. Достоинства этой группы методов (мобилизация коллективного интеллектуального потенциала) и недостатки (длительность процесса, недостаточная квалификация экспертов и дефекты технологий экспертизы).

#### **Тема 6. Предпосылки и методы эффективной реализации решений.**

Роль реализации в эффективности УР. Методическая и организационная подготовка реализации (выбор метода планирования, мотивация контроля; осуществление распределения зон ответственности и механизма координации). Текущее регулирование реализации УР. Роль руководителя в этом процессе.

#### **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**

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1. Особенности управленческих решений (УР). Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений.	Практические задания, вопросы для дискуссии, темы рефератов, кейс.
Тема 2. Информационное обеспечение принятия управленческих решений.	Практические задания, вопросы для дискуссии, темы рефератов, кейс.
Тема 3. Виды управленческих решений и методы их принятия. Ситуация и проблема.	Практические задания, вопросы для дискуссии, темы рефератов, кейс.
Тема 4. Связь ограничений и критериев с эффективностью управленческого решения. Проблема многокритериальности.	Практические задания, вопросы для дискуссии, темы рефератов, кейс.
Тема 5. Подбор, оценка и выбор альтернативы по критерию эффективности.	Практические задания, вопросы для дискуссии, темы рефератов, кейс.

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

###### **Типовые оценочные материалы к теме 1. Особенности управленческих решений (УР). Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений. Вопросы для научных дискуссий**

1. Особенности управленческого решения: цели, методы достижения, последствия.
2. Деятельность менеджера как цепь управленческих решений.
3. Влияние сред--детерминированность, риск, неопределенность, --на эффективность УР.

###### **Практическое задание**

1. Выберите для рассмотрения предприятие и поставьте управленческую задачу повысить эффективность продаж. Предложите наиболее приемлемый вариант выхода на новый рынок продаж. Сформулируйте задачи менеджерам проекта.
2. Сформулируйте ключевую компетенцию по квалификации менеджера.

###### **Кейс**

Используя зарубежный опыт предложите новейшие экономические технологии для принятия управленческих решений, направленных на максимизацию прибыли.

###### **Темы рефератов**

1. Основные аспекты управленческого решения: психологический, юридический, информационный, организационный.
2. Личность лица, принимающего решение (квалификация, характер, темперамент) как субъективный фактор принятия УР.

3. Внешняя и внутренняя среда фирмы и их влияние на принятие управленческих решений.

4. Деятельность менеджера как цепь управленческих решений.

**Самостоятельная работа:** проанализируйте фазы управленческого решения в соответствии с теорией рационального выбора.

**Типовые оценочные материалы к теме 2. Информационное обеспечение принятия управленческих решений.**

#### **Вопросы для научных дискуссий**

1. Значение коммуникаций в РПУР.
2. Роль информации в РПУР.
3. Роль новых информационных технологий в РПУР.
4. Система «человек – машина».

#### **Практическое задание**

1. Прокомментируйте закон Холла: «Подход к проблеме важнее, чем ее решение».
2. Насколько актуально сегодня высказывание Ван Харпена: «Решение проблемы заключается в поиске людей, которые ее решат».
3. В мире бизнеса существует два основных типа принятия решения: через рынок и через иерархию. Поясните.
4. Кто владеет информацией, тот имеет право на успех. Приведите примеры, подтверждающие правильность этого положения.
5. Что может являться источниками информации при сборе информации о рынке некоторой продукции? Меняется ли состав источников информации, если предприятие работает на внешнем рынке?
6. Руководитель просит подчиненного собрать информацию о платежеспособности и ликвидности компании, с которой предполагается заключить контракт на полтора года со сроками расчета в июне. Подчиненный представил данные о том, что по итогам последних двух лет оба показателя – на уровне нормативных. При более тщательном анализе, проведенном руководителем, оказалось, что в результате того, что производство компании – возможного партнера носит циклический характер, оно платежеспособно в четвертом и первом кварталах, но испытывает финансовые проблемы во втором и в третьем кварталах. Руководитель выразил порицание подчиненному за низкое качество информации. Ответьте на вопросы:

- Виноват ли подчиненный в низком качестве информации или это вина руководителя?
- По каким причинам подчиненный не мог справиться с заданием?

## Кейс

1. Что представляет собой информация?
2. Какие требования предъявляются к информации?
3. Какие виды информации используются для принятия управленческих решений?
4. Назовите источники информации, необходимые для принятия управленческих решений?
5. Дайте сравнительную характеристику методов сбора первичной информации.

## Темы рефератов

1. Сущность информационного процесса и его влияние на эффективность УР.
2. Функциональный и интегрированный принципы построения информационной системы.
3. Алгоритм принятия управленческого решения рациональным способом.
4. Достоинства и недостатки рационального метода.
5. Ситуация как совокупность объективных факторов, влияющих на принятие решения.

**Самостоятельная работа:** проанализируйте проблемы защиты информации. Рассмотрите информационную систему--банк данных, методологию сбора, накопления, пользования и защиты информации.

## Типовые оценочные материалы к теме 3. Виды управленческих решений и методы их принятия. Ситуация и проблема.

### Вопросы для научных дискуссий

1. Необходимость и принципы классификации управленческих решений: по степени влияния на организацию, сроку действия, повторяемости, источнику возникновения и т.д.
2. Определение проблем и принципы их классификации; диагноз проблемы как важный этап принятия эффективного УР.
3. Цели принятия решения, построение дерева целей дерева решений.
4. Определение первоочередных целей по степени их воздействия на жизнь организации, наличия ресурсов, возможного влияния внешних факторов.

## Практическое задание

1. Разработайте алгоритм принятия управленческого решения.
2. Обоснуйте различные подходы к принятию управленческих решений (интуитивный, основанный на суждениях и рациональный).
3. Проанализируйте основные этапы, стадии, операции рационального решения проблем.
4. Обобщите содержание и основные результаты разведывательной стадии процесса

принятия управленческих решений.

5. Содержание и основные результаты проектной стадии процесса принятия управленческих решений.

### **Кейс**

1. Обоснуйте связь методов с видом решения (сфера применения интуитивного, адаптивного, экспериментального и рационального методов).
2. Предложите алгоритм принятия управленческого решения наиболее рациональным способом: информационная подготовка, оценка ситуации, диагноз проблемы, формулировка ограничений и критериев, подбор, анализ и оценка альтернатив, выбор варианта, реализация и оценка правильности выбранного решения.
3. Опишите методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.
4. Опишите методы оценки и выбора альтернатив. Критериальные методы.
5. Опишите методы реализации управленческих решений.
6. Опишите индивидуальные методы принятия управленческих решений.
7. Опишите коллективные методы принятия управленческих решений.
8. Опишите эвристические методы принятия управленческих решений.
9. Что такое креативные методы принятия нестандартных решений?
10. Опишите методы экспертного ранжирования.
11. Сущность метода морфологического анализа.
12. Методы планирования реализации управленческих решений.
13. Методы организации выполнения управленческих решений.
14. Методы контроля управленческих решений.

### **Темы рефератов**

1. Содержание стадии выбора и реализации управленческих решений.
2. Основные элементы процесса диагностики проблем.
3. Дерево проблем и методы его построения.
4. Профиль причин возникновения проблем и методы его построения.
5. Методы построения структурной диаграммы Ишикавы («рыбий скелет»).
6. Содержание анализа альтернатив действий.
7. Сущность ограничений и критериев в процессах принятия управленческих решений.
8. Значение целевой функции в процессе принятия управленческих решений.

**Самостоятельная работа:** обоснуйте выбор математических и поведенческих методов принятия управленческих решений.

**Типовые оценочные материалы к теме 4. Связь ограничений и критериев с эффективностью управленческого решения. Проблема многокритериальности.**

### **Вопросы для научных дискуссий**

1. Ограничения и их роль в селекции возможных вариантов решения проблемы. Виды ограничений, значение морально-нравственных ограничений для социальной эффективности УР. Значение критериев в обеспечении эффективности УР.
2. Объективные и субъективные критерии, количественные и качественные критерии. Проблема агрегирования критериев для повышения эффективности УР.
3. Учет состояния среды (определенность, риск, неопределенность, конфликтность) при принятии многокритериальных УР. Учет негативных последствий любого УР.

### **Темы рефератов**

1. Значение критериев в обеспечении эффективности УР.
2. Объективные и субъективные критерии, количественные и качественные критерии.

### **Практическое задание**

Обоснуйте состояния среды (определенность, риск, неопределенность, конфликтность) при принятии многокритериальных УР и решите практическую задачу.

Фирма рассчитывает расширить свою деятельность, снабдив персональными компьютерами персонал, занимающийся сбором данных. Проблема состоит в том, покупать ли компьютеры или арендовать. Предполагается значительный, средний или незначительный рост масштабов деятельности фирмы в ближайшие четыре года. Вероятность значительного роста масштабов деятельности в первый год после установки компьютеров составляет 0,6; среднего и незначительного – 0,3 и 0,1 соответственно. В последующие три года рост может оцениваться как значительный и незначительный. Эксперты считают, что если рост значительный в первый год, то вероятность того, что он останется таким же в последующие три года, равна 0,75. Средний рост первого года изменится на незначительный в последующие годы с вероятностью 0,5. А незначительный таким же и останется с вероятностью 0,9. Чистые наличные доходы, вызванные этими изменениями, составят: при значительном росте – 200000 руб., при среднем росте – 140000 руб., при незначительном росте – 110000 руб. Стоимость компьютеров – 350000 руб. Условия аренды: первоначальный взнос – 150000 руб. плюс 25% чистой наличной выручки на конец года. Компания рассчитывает получать 12% годовой прибыли на вложенный капитал. (Рассчитать два варианта – без учета и с учетом остаточной стоимости компьютеров через четыре года – 40%).

### **Кейс**

Проанализируйте проблему агрегирования критериев для повышения эффективности УР и решите задачу.



Предполагается построить ночную дискотеку неподалеку от академии. По одному из допустимых проектов в дневное время в здании дискотеки можно открыть столовую, другой вариант не связан с дневным обслуживанием клиентов. План, связанный со столовой, может при самых благоприятных условиях принести доход в 250 тыс. руб. Без открытия столовой доход прогнозируется в 175 тыс. руб. При самых неблагоприятных условиях потери в случае открытия дискотеки со столовой составят 55 тыс. руб., а без столовой – 20 тыс. руб. определите наиболее эффективную альтернативу на основе средней стоимостной ценности в качестве критерия.

#### **Самостоятельная работа:**

Рассматриваются варианты открытия большой или маленькой мастерских при автомобильном магазине. Если рынок будет благоприятным, то большая мастерская принесет прибыль в 60 тыс. руб., а маленькая – 30 тыс. руб. При неблагоприятном рынке магазин потеряет 65 тыс. руб., если будет открыта большая мастерская, и 30 тыс. руб. – если откроется маленькая. Не имея дополнительной информации, директор оценивает вероятность благоприятного рынка как 0,6. Консультационная фирма готова предоставить дополнительную информацию о том, будет ли рынок благоприятный, за 13 тыс. руб. Администрация магазина считает, что эта информация гарантирует благоприятный рынок с вероятностью 0,5. Положительный результат обследования гарантирует благоприятный рынок с вероятностью 0,8. При отрицательном прогнозе рынок может оказаться благоприятным с вероятностью 0,3.

Постройте дерево решений и определите:

- Следует ли заказать консультационной фирме дополнительную информацию, уточняющую конъюнктуру рынка?
- Какую мастерскую следует открыть: большую или маленькую?
- Какова ожидаемая денежная оценка наилучшего решения?
- Какова ожидаемая ценность дополнительной информации?

**Типовые оценочные материалы к теме 5. Подбор, оценка и выбор альтернативы по критерию эффективности.**

#### **Вопросы для научных дискуссий**

1. Методика подбора альтернатив и проблемы их оценки.
2. Метод дерева решений, простого ранжирования, взвешенных баллов.
3. Математическая и поведенческая методология принятия решения.
4. Количественные методы - линейное и динамическое программирование, вероятностные и статистические модели, теория игр, имитационные модели. Преимущества и проблемы

этой группы методов.

### **Темы рефератов**

1. Методика подбора альтернатив и проблемы их оценки.
2. Математическая и поведенческая методология принятия решения.
3. Основные виды количественных методов принятия решений.
4. Преимущества и проблемы количественных методов.
5. Основные виды экспертных методов принятия решений.
6. Достоинства и недостатки экспертных методов.

### **Практическое задание**

1. Проанализируйте теорию ограниченной рациональности Г. Саймонса.

2. Если будет выпущена крупная партия компьютеров, то при благоприятном рынке прибыль составит 250 тыс. руб., а при неблагоприятных условиях фирма понесет убытки в 185 тыс. руб. Небольшая партия техники в случае ее успешной реализации принесет фирме 50 тыс. руб. прибыли и 10 тыс. руб. убытков – при неблагоприятных внешних условиях. Исследование рынка, проведенное экспертом, обошлось фирме в 15 тыс. руб. Эксперт считает, что с вероятностью 0,6 рынок окажется благоприятным, но статистика работы с данным экспертом показывает, что при благоприятном прогнозе в 20% случаев эксперт ошибался, а выдавая неблагоприятный прогноз – в 15%. Используя дерево решений, ответьте:

- Следует ли заказывать эксперту дополнительное обследование рынка?
- Какую максимальную сумму фирма может выплатить эксперту за проделанную работу?
- Какова ожидаемая денежная оценка наилучшего решения?

### **Кейс**

1. Проанализируйте для принятия каких управленческих решений целесообразно использовать количественные методы - линейное и динамическое программирование, вероятностные и статистические модели, теория игр, имитационные модели.

2. Решите задачу. Компания производит стиральный порошок блоками, цена которого в будущем месяце является величиной случайной: 10 тыс. руб. с вероятностью 0,3; 15 тыс. руб. с вероятностью 0,5; 20 тыс. руб. с вероятностью 0,2. Полные затраты (ПЗ) на производство  $Q$  блоков стирального порошка определяются зависимостью  $ПЗ = 1000 + 5Q + 0,0025Q^2$ . Постройте таблицу решений и определите суточный выпуск продукции компании (в блоках), при котором среднесуточная прибыль будет максимальной.

**Самостоятельная работа:** изучите экспертные методы - "мозговая атака", экспертные оценки, метод "Делфи". Модель Врума-Йеттона. Выделите на конкретном

примере достоинства этой группы методов (мобилизация коллективного интеллектуального потенциала) и недостатки (длительность процесса, недостаточная квалификация экспертов и дефекты технологий экспертизы).

### **Типовые оценочные материалы к теме 6. Предпосылки и методы эффективной реализации решений.**

#### **Вопросы для научных дискуссий**

1. Методическая и организационная подготовка реализации (выбор метода планирования, мотивация контроля; осуществление распределения зон ответственности и механизма координации).
2. Текущее регулирование реализации УР. Роль руководителя в этом процессе.

#### **Темы рефератов**

1. Определение проблем и принципы их классификации; диагноз проблемы как важный этап принятия эффективного УР.
2. Необходимость и принципы классификации управленческих решений.
3. Виды ограничений, значение морально-нравственных ограничений для социальной эффективности УР.
4. Учет негативных последствий любого УР.

#### **Практическое задание**

Компания выпускает очень специфичный безалкогольный напиток, который упаковывается в 40-литровые бочки. Напиток готовится в течение недели, и каждый понедельник очередная партия готова к употреблению. Однако в одно из воскресений всю готовую к продаже партию пришлось выбросить. Секретный компонент, используемый для приготовления напитка, покупается в небольшой лаборатории, которая может производить каждую неделю в течение полугода (так налажено производство) только определенное количество этого компонента. Причем он должен быть использован в кратчайший срок. Переменные затраты на производство одного литра напитка составляют 7 руб., продается он за 15 руб. Однако компания предвидит, что срыв поставок приведет к потере части покупателей в долгосрочной перспективе, а, следовательно, придется снизить цену на 3 рубля. За последние 50 недель каких-либо явных тенденций в спросе выявлено не было: Спрос на бочки в неделю 3 4 5 6 7 Число недель 5 10 15 10 10 А).

Для того чтобы определить, что нужно предпринять, используйте каждое из правил принятия решений. Б). Исследуйте чувствительность: изменит ли увеличение продажной цены до 17,5 руб. какое-либо из решений?

#### **Кейс**

1. Имеется 8 Потребителей, подавших заявки в размере 10, 18, 15, 25, 12, 14, 20, 16 и

сообщивших Центру соответственно следующие показатели эффективности: 26, 38, 15, 32, 28, 22, 35, 16. Показатели эффективности можно считать также приоритетами (большой показатель эффективности указывает на больший приоритет). Как распределить ресурс объемом 90 в соответствии с конкурсным механизмом, прямыми и обратными приоритетами?

2. Имеется 10 Потребителей, подавших заявки в размере 22, 13, 10, 18, 15, 25, 12, 14, 20, 16 и сообщивших Центру соответственно следующие показатели эффективности: 25, 30, 26, 38, 15, 32, 28, 22, 35, 16. Показатели эффективности можно считать также приоритетами (большой показатель эффективности указывает на больший приоритет). Как распределить ресурс объемом 140 в соответствии с конкурсным механизмом, прямыми и обратными приоритетами?

3. Имеется 5 Потребителей, подавших заявки в размере 25, 12, 14, 20, 16 и сообщивших Центру соответственно следующие показатели эффективности: 32, 28, 22, 35, 16. Показатели эффективности можно считать также приоритетами (большой показатель эффективности указывает на больший приоритет). Как распределить ресурс объемом 90 в соответствии с конкурсным механизмом, прямыми и обратными приоритетами?

**Самостоятельная работа:** Практический опыт организации и проведения конференций диктует целесообразность осуществления нижеследующих последовательных действий.

Предварительный этап: • определение списка критериев; • разработка шкал оценки по критериям; • сбор информации.

Анализ собранной информации: • вычисление общих отклонений между каждой парой экспертов; • выявление совпадающих точек зрения экспертов о превосходстве одного объекта над другим по каждому из критериев; • определение критериев, по которым противоречия между экспертами проявляются в наибольшей степени; • выявление коалиций между экспертами.

Опишите каждый этап и предложите инновационные методы их проведения.

**Методические материалы, позволяющие оценивать знания и умения обучающихся**

### **Критерии оценивания дискуссии, рефератов**

Оценка «Отлично» выставляется студенту, если он дал научно обоснованный ответ на поставленный вопрос в процессе дискуссии.

Оценка «Хорошо» выставляется студенту, если он дал убедительный ответ на поставленный вопрос в процессе дискуссии.

Оценка «Удовлетворительно» выставляется студенту, если он дал недостаточно обоснованный ответ на поставленный вопрос в процессе дискуссии.

Оценка «Неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не дал никакого ответа на дискуссионный вопрос.

### **Критерии оценивания результатов решения типовых практических заданий**

Решение практических задач осуществляется с целью проверки уровня знаний, умений, владений, понимания студентом основных методов и законов изучаемой теории при решении конкретных практических задач, умения применять на практике полученных знаний.

Студенту объявляется условие задачи, решение которой он излагает устно.

### **Шкала оценивания**

«отлично» - студент ясно изложил условие задачи, решение обосновал точной ссылкой на изученный материал;

«хорошо» - студент ясно изложил условие задачи, но в обосновании решения имеются сомнения;

«удовлетворительно» - студент изложил условие задачи, но решение обосновал формулировками при неполном использовании понятийного аппарата дисциплины;

«неудовлетворительно» - студент не уяснил условие задачи, решение не обосновал.

При решении ситуационных задач разрешено пользоваться курсом лекций или учебниками.

## **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
ПК-11	Способность руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти.	ПК-11.1 1 этап	Способность к организационно-управленческой деятельности в области предпринимательства.
ДПК-4	Способность применять информационно-коммуникационные технологии в банковской, финансовой, инвестиционной сферах деятельности;	ДПК-4.1. 1 этап	Способность применять информационно-коммуникационные технологии при принятии организационно-

	применять программный инструментарий для анализа информации; пользоваться каналами передачи и получения информации.		управленческих решений.
--	---	--	-------------------------

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-11.1 Способность к организационно-управленческой деятельности в области предпринимательства.	Способность определять рамки допустимого правового поведения, а также применять способы защиты прав и законных интересов предпринимателей.  Способность квалификации действий и событий, имеющих юридическое значение для осуществления предпринимательской деятельности.	Определяет рамки допустимого правового поведения, а также применять способы защиты прав и законных интересов предпринимателей.  Квалифицирует действия и события, имеющие юридическое значение для осуществления предпринимательской деятельности.
ДПК-4.1. Способность применять информационно-коммуникационные технологии при принятии организационно-управленческих решений.	Способность самостоятельного выбора из альтернативных вариантов информации, необходимой для принятия решения и разработки обоснованного организационно-управленческого решения. Способность самостоятельного выбора из альтернативных вариантов информации, необходимой для принятия решения и разработки обоснованного организационно-управленческого решения.	Выбирает из альтернативных вариантов информацию, необходимую для принятия решения и разработки обоснованного организационно-управленческого решения.

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

Зачет проводится с применением следующих методов (средств):

устный опрос.

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

##### **Список вопросов для подготовки к зачету**

1. Что такое управленческое решение?
2. Какие типы решений реализуют функции менеджмента?
3. Характеристика объективных факторов принятия решения: внешняя и внутренняя среда
4. Характеристика субъективных факторов принятия решения
5. Сравнительная характеристика видов и методов принятия решения
6. Понятие информации и ее роль в принятии решения
7. Основные требования к информации при принятии управленческих решений.
8. Основные этапы информационного процесса и проблема достоверности и своевременности информации при использовании ИТ.
9. Почему одна и та же ситуация может создать совершенно разные проблемы?
10. Связь между причиной возникновения и видом принимаемого решения?
11. Требования к правильно построенной системе целей дерева УР.
12. Виды ограничений и их связь с факторами принятия решения.
13. Понятие критериев и их роль в принятии решений.
14. Виды критериев, проблема многокритериальности.
15. Проблемы подбора альтернатив и их отбора по критерию эффективности.
16. Методология организации реализации УР.
17. Проблемы реализации УР. Роль руководителя.
18. Эффективность принятого и реализованного УР.
19. Основные виды управленческих решений.
20. Основные методы принятия управленческих решений
21. Основные черты ситуации и ее отличие от проблемы.
22. Подходы к выбору альтернативы решения.
23. Особенности решений по критерию эффективности.

##### **Пример практическое задание №1 к зачету**

Ф.И.О \_\_\_\_\_

1. Назовите фазы управленческого решения в соответствии с теорией рационального выбора.
- \_\_\_\_\_

2. Совет факультета в составе 8 человек принял решение о концентрации внебюджетных средств на одном из направлений деятельности, однако консенсуса по поводу выбора направления не было достигнуто. Вопрос передали на голосование.

Альтернативы:

A1 – купить оборудование для научных исследований;

A2 – оборудовать компьютерный класс;

A3 – отремонтировать общежитие;

A4 – направить средства на организацию производственной практики студентов;

A5 – издать конспекты лекций по всем курсам.

Матрица предпочтений членов совета (см. таблицу).

Сравните критерий единичного голосования и голосования по критерию Борда.

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
A5	A1	A4	A3	A2	A1	A2	A5
A1	A2	A5	A5	A4	A3	A3	A3
A3	A5	A3	A2	A1	A2	A1	A4
A2	A3	A1	A4	A5	A4	A4	A2
A4	A4	A2	A1	A3	A5	A5	A1

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	Критерий Борда

При единичном голосовании победила альтернатива \_\_\_\_\_

По критерию Борда \_\_\_\_\_

3. Ваша компания обнаружила, что телефонная сеть компании дает сбой.

С этой технической проблемой Вам поручают разобраться.

У Вас есть следующие возможности:

- использовать старое телефонное оборудование
- купить новое
- взять напрокат
- модернизировать старое.

Эти возможности Вы оцениваете по 5 критериям:

	расходы на приобретение	новые технические возможности	эксплуатационные расходы	комфорт	надежность
--	-------------------------	-------------------------------	--------------------------	---------	------------



использовать старое телефонное оборудование					
купить новое					
взять напрокат					
модернизировать старое					

Предложите весовые коэффициенты для каждого фактора и оцените в баллах каждое решение, исходя из ситуации в Вашей компании. Выявите, какое решение было бы для Вас наиболее выгодным.

4. Составьте причинно-следственную диаграмму для проблемы:  
«В междуречье Томи и Оби, откуда город получает питьевую воду, лес исчезает».

5. Три кандидата претендуют на пост директора компании:

**Кандидат А:** предлагает кардинальные изменения в центральном офисе компании

**Кандидат В:** ничего не хочет менять

**Кандидат С:** предлагает кардинальные изменения в сбыте

Матрица предпочтений экспертов:

Группа 1 (5 человек)	Группа 2 (3 человек)	Группа 3 (7 человек)
А	С	В
В	В	А
С	А	С

Выберите победителя Кондорсе

6. Задание

Какова вероятность вытянуть два туза подряд без возвращения (с возвращением).

7. Задание

Примените правило Вальда для матрицы решений.

	Состояние среды
--	-----------------

Альтернативы (стратегии)	Рост целевого сегмента с уровнем дохода выше среднего	Появления азиатских аналогов продукции	Появление на рынке сильного конкурента
Экспансия на европейский рынок	200 000\$	- 20 000\$	100 000\$
Выход на IPO	500 000\$	100 000\$	50 000\$
Поглощение слабого конкурента	150 000\$	60 000\$	10 000\$

8. Задание Руководитель просит подчиненного собрать информацию о платежеспособности и ликвидности компании, с которой предполагается заключить контракт на полтора года со сроками расчета в июне. Подчиненный представил данные о том, что по итогам последних двух лет оба показателя – на уровне нормативных. При более тщательном анализе, проведенном руководителем, оказалось, что в результате того, что производство компании – возможного партнера носит циклический характер, оно платежеспособно в четвертом и первом кварталах, но испытывает финансовые проблемы во втором и в третьем кварталах. Руководитель выразил порицание подчиненному за низкое качество информации. Ответьте на вопросы:

- Виноват ли подчиненный в низком качестве информации или это вина руководителя?
- По каким причинам подчиненный не мог справиться с заданием?

### Пример практическое задание №2 к зачету

Ф.И.О \_\_\_\_\_

1. Каковы объективные (внешняя и внутренняя среда) и субъективные факторы принятия решения?

2. Совет Директоров промышленного концерна в составе 7 человек принимает решение об использовании части прибыли, полученной по результатам успешно заверченного года.

Консенсус никак не может быть достигнут, поэтому вопрос передали на голосование:

Альтернативы:

- A1 – модифицировать производственные линии;
- A2 – открыть новый филиал в дальневосточном регионе;
- A3 – запустить новый телефонный центр;
- A4 – инвестировать в научные разработки;

A5 – выплатить бонус менеджменту.

Матрица предпочтений членов Совета Директоров:

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7
A4	A1	A3	A1	A2	A3	A5
A1	A5	A1	A3	A1	A2	A4
A2	A4	A4	A5	A4	A1	A3
A5	A2	A5	A2	A3	A4	A1
A3	A3	A2	A4	A5	A5	A2

Сравните критерий единичного голосования и голосования по критерию Борда.

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	Критерий Борда

При единичном голосовании победила альтернатива \_\_\_\_\_

По критерию Борда \_\_\_\_\_

3. Ваша компания обнаружила, что телефонная сеть компании дает сбой.

С этой технической проблемой Вам поручают разобраться.

У Вас есть следующие возможности:

- использовать старое телефонное оборудование
- купить новое
- взять напрокат
- модернизировать старое.

Эти возможности Вы оцениваете по 5 критериям:

	расходы на приобретение	эксплуатационные расходы	новые технические возможности	комфорт	надежность
использовать старое телефонное оборудование					
купить новое					
взять напрокат					
модернизировать старое					

Предложите весовые коэффициенты для каждого фактора и оцените в баллах каждое решение, исходя из ситуации в Вашей компании. Выявите, какое решение было бы для Вас наиболее выгодным.

---

Основные разновидности и правила «мозгового штурма».

---

Задача выбора ресторана для семейного ужина. Предположим, что у нас есть четыре альтернативы: «Сказка», «Фантазия», «Забава» и «Макдональдс». Допустим, семья состоит из 5 человек, мнения которых расположились следующим образом:

Группа 1 (2 чел.)	Группа 2 (2 чел.)	Группа 3 (1 чел.)
«Сказка»	«Забава»	«Макдональдс»
«Фантазия»	«Сказка»	«Фантазия»
«Забава»	«Макдональдс»	«Забава»
«Макдональдс»	«Фантазия»	«Сказка»

Определите победителя любым способом.

---

Задание

Предположим, что мы бросаем две монеты. Какова вероятность получить два герба?

---

Задание

Примените правило минимакса сожаления для матрицы решений.

Альтернативы (стратегии)	Состояние среды		
	Рост целевого сегмента с уровнем дохода выше среднего	Появления азиатских аналогов продукции	Появление на рынке сильного конкурента
Экспансия на европейский рынок	200 000\$	- 20 000\$	100 000\$
Выход на IPO	500 000\$	100 000\$	50 000\$
Поглощение слабого конкурента	150 000\$	60 000\$	10 000\$

#### 4. Задание

Назовите основные достоинства и недостатки привлечения персонала к выработке управленческих решений. В каких ситуациях настойчиво рекомендуется привлекать персонал к выработке управленческих решений?

---

### 4.3. Методические материалы

**Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности промежуточной аттестации, характеризующих этапы формирования компетенций**

### Процедура проведения зачета

Зачёт проводится устно по контрольным вопросам и обсуждения практического задания. При выведении аттестационной отметки обязательно учитываются результаты текущего контроля и самостоятельной работы обучающегося. Текущий контроль успеваемости осуществляется во время проведения семинаров посредством проведения устных опросов, обсуждения практических заданий, кейса обучающихся. Содержание оценочного средства – вопросы к зачету и практическое задание. Требования к выполнению – зачет проводится в устной форме путем ответа на вопросы из представленного перечня и обсуждения практического задания. Время, отведенное на процедуру – 20 минут. Результаты оглашаются по окончании опроса. Каждому студенту выдается свой собственный, узко сформулированный вопрос и практическое задание. Ответ должен быть четким и кратким, содержащим все основные характеристики описываемого понятия, института, категории. Практическое задание должно демонстрировать усвоение компетенций.

### Шкала оценивания

<b>Зачет</b>	Определяет рамки допустимого правового поведения, а также применять способы защиты прав и законных интересов предпринимателей. Квалифицирует действия и события, имеющие юридическое значение для осуществления предпринимательской деятельности. Выбирает из альтернативных вариантов информацию, необходимую для принятия решения и разработки обоснованного организационно-управленческого решения. Умения и навыки сформированы отлично, решает задачи по сбору материала, находит методы организации исследований и исследовательские стратегии, способен обосновать выбор источников данных.
<b>Не зачет</b>	Не определяет рамки допустимого правового поведения, а также применять способы защиты прав и законных интересов предпринимателей. Не квалифицирует действия и события, имеющие юридическое значение для осуществления предпринимательской деятельности. Не выбирает из альтернативных вариантов информацию, необходимую для принятия решения и разработки обоснованного организационно-управленческого решения. Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Не раскрываются причинно-следственные связи между явлениями и событиями. Не проводится анализ. Выводы отсутствуют. Ответы на дополнительные вопросы отсутствуют. Имеются заметные нарушения норм литературной речи. Не выполнил практическое задание. Умения и навыки сформированы очень слабо, Не находит методы организации исследований и исследовательские стратегии, Не обосновывает выбор источников данных.

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

### **Краткие методические указания по подготовке и написанию реферата:**

В реферате магистранта должно быть представлено краткое точное изложение сущности рассматриваемого вопроса на основе одной или нескольких книг, монографий или других первоисточников. Реферат должен содержать основные фактические сведения и выводы по рассматриваемому вопросу. Помимо реферирования прочитанной литературы от магистранта требуется аргументированное изложение собственных мыслей по рассматриваемому вопросу. В реферате нужно привести развернутые аргументы, рассуждения, сравнения. Язык реферата должен отличаться точностью, краткостью, ясностью и простотой. В тексте обязательны ссылки на первоисточники.

Структура реферата:

- 1) титульный лист;
- 2) содержание, в котором указываются названия всех разделов реферата и соответствующие номера страниц;
- 3) введение объемом 1-2 страницы;
- 4) основная часть реферата, которая может состоять из нескольких разделов и предполагает осмысленное и логичное изложение главных положений и идей, содержащихся в изученной литературе;
- 5) заключение, которое содержит главные выводы и итоги из текста основной части, в нем отмечается, как выполнены задачи и достигнуты ли цели, сформулированные во введении;
- 6) приложение, включающее графики, таблицы, расчеты;
- 7) библиография (список литературы), где указывается реально использованная для написания реферата литература.

Объем реферата составляет 10-18 машинописных страниц. Работа выполняется на одной стороне листа формата А4. По обеим сторонам листа оставляются поля, рекомендуется шрифт 12-14, интервал - 1,5. Все листы реферата должны быть пронумерованы. Каждый вопрос в тексте должен иметь заголовок в точном соответствии с наименованием в содержании.

### **Самоподготовка к практическим занятиям**

При подготовке к практическому занятию необходимо помнить, что та или иная дисциплина тесно связана с ранее изучаемыми курсами. Более того, именно синтез полученных ранее знаний и текущего материала по курсу делает подготовку результативной и всесторонней.

На семинарских занятиях студент должен уметь последовательно излагать свои мысли и аргументированно их отстаивать.

Для достижения этой цели необходимо:

- 1) ознакомиться с соответствующей темой программы дисциплины;
- 2) осмыслить круг изучаемых вопросов и логику их рассмотрения;
- 3) изучить рекомендованную литературу по данной теме;
- 4) тщательно изучить лекционный материал;
- 5) ознакомиться с вопросами очередного семинарского занятия;
- 6) подготовить краткое выступление по каждому из вынесенных на семинарское занятие вопросу.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ дисциплины, раскрытия сущности основных экономических категорий, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала. При презентации материала на семинарском занятии можно воспользоваться следующим алгоритмом изложения темы: определение и характеристика основных категорий, эволюция предмета исследования, оценка его современного состояния, существующие проблемы, перспективы развития.

#### **Самостоятельная работа по подготовке к промежуточной аттестации**

При подготовке к промежуточной аттестации необходимо ознакомиться со списком представленных вопросов. Формулируйте ответ с точки зрения применения различных методов анализа данных. Ответ необходимо дать аргументированный. При ответе нужно продемонстрировать способность разрабатывать варианты управленческих решений, обосновать выбор управленческих решений на основе критериев социально-экономической эффективности, способность использования информационного обеспечения и новейших экономических технологий для принятия управленческих решений.

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

#### **6.1. Основная литература**

1. Бирман Л.А. Общий менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Л.А. Бирман. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дело, 2013. — 397 с. — 978-5-7749-0772-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51040.html>
2. Урубков А.Р., Федотов И.В., Урубков А.Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие. - М.: Дело, 2015  
<http://www.iprbookshop.ru/51019>

## **6.2. Дополнительная литература**

1. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Карданская Н.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА 2015  
<http://www.iprbookshop.ru/10489>
2. Системы поддержки принятия решений / Отв. Ред. Г.В. Чернова, В.Г. Халин . Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – М.: Юрайт, 2017  
<https://www.biblio-online.ru/book/8D604E99-FC0E-4483-9F5E-54AAD6B89852>

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

Не предусмотрено.

## **6.4. Нормативные правовые документы.**

Не предусмотрено.

## **6.5. Интернет-ресурсы.**

[www.aup.ru](http://www.aup.ru) - Административно-управленческий портал

[www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) – Федеральный образовательный портал «Экономка. Социология. Менеджмент»

[www.intalev.ru](http://www.intalev.ru) -Финансовый и управленческий консалтинг

[www.eup.ru](http://www.eup.ru) – Экономика и управление на предприятиях

## **6.6. Иные источники**

**Иные источники:**

1. Бирман Л.А. Управленческие решения. - М.: Дело, 2008
2. Ивасенко А.Г. Разработка управленческих решений. - М: КНОРУС, 2010.
3. Шеметов П.В. Управленческие решения: технология, методы. Учебное пособие. – М.: Омега-Л, 2011 э.р. Рек

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

**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. <https://dlib.eastview.com> - East View Information Services, Inc. Коллекции электронных научных и практических журналов.
5. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека Elibrary.ru.

**Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний.**

Аудитории оснащены компьютером с выходом в интернет.