

Приложение 7. ОП ВО

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 «04» сентября 2020 г.

№5

ПЕРЕУТВЕРЖДЕНА

Кафедрой «Регулирование деятельности
финансовых рынков»

Факультета финансов и банковского дела

Протокол от «20» апреля 2021 г.

№5

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.02.02 «Организационно-управленческие решения»

(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/заочная

(форма(ы) обучения)

Год набора: 2021

Москва, 2021 г.

Автор–составитель:

к.э.н., доцент Буханцева С.Н., доцент кафедры «Фондовые рынки и финансовый инжиниринг»

Заведующий кафедрой

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

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО	5
3. Содержание и структура дисциплины	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	12
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	29
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	33
6.1.Основная литература	33
6.2. Дополнительная литература	33
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	33
6.5. Интернет-ресурсы.	33
6.6. Иные источники	34
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	34

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

1.1. Дисциплина Б1.В.ДВ.02.02 «Организационно-управленческие решения» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс-3	Способен осуществлять разработку финансовой стратегии организации, принимать управленческие решения и нести за них ответственность.	ПКс-3.2	Способен осуществлять разработку финансовой стратегии организации и принимать управленческие решения в профессиональной деятельности.

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 Разработка методологии и стандартизация процесса финансового консультирования и финансового планирования (С/01.7)	ПКс-3.2	На уровне знаний: Знать: <ol style="list-style-type: none"> 1. Основы управления проектами. 2. Основы бизнес-планирования и прогнозирования. 3. Содержание, основные элементы и принципы процесса оперативного планирования. 4. Корпоративные акты, определяющие общую стратегию развития организации. 5. Ключевые обеспечивающие бизнес-процессы организации.
		На уровне умений: Уметь: <ol style="list-style-type: none"> 1. Устанавливать и поддерживать деловые контакты, связи, отношения, коммуникации с сотрудниками организации. 2. Формировать общую позицию по вопросу финансового консультирования. 3. Понимать особенности бизнеса организации и его функционирование.

		4. Определять приоритеты и текущие цели процесса финансового консультирования для всех подразделений организации. 5. Руководить разработкой корпоративных регламентных документов по процессу финансового консультирования. 6. Пользоваться лучшими мировыми практиками по финансовому консультированию. 7. Формировать общую позицию по вопросу финансового консультирования и доносить ее до всех заинтересованных сторон.
		На уровне навыков: Владеть навыками: <ol style="list-style-type: none"> 1. Создание методологии финансового консультирования и финансового планирования. 2. Руководство разработкой корпоративных регламентных документов по финансовому консультированию. 3. Согласование позиций и выработка единых подходов по вопросам регламентации процесса финансового консультирования совместно с другими подразделениями организации и внешними финансовыми консультантами. 4. Координация структурных подразделений организации по вопросам финансового консультирования.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

Дисциплина Б1.В.ДВ.02.02 «Организационно-управленческие решения» составляет 3 зачетные единицы, т.е. 108 академических часов.

Для студентов очной и очно-заочной формы обучения на контактную работу с преподавателем выделено 16 часов, из них 4 часа лекций и 10 часов практических занятий,

в том числе на консультацию на промежуточную аттестацию – 2 часа, на самостоятельную работу обучающихся выделено 56 часов.

Для студентов заочной формы обучения на контактную работу с преподавателем выделено 10 часов, из них 4 часа лекций и 6 часов практических занятий, на самостоятельную работу обучающихся выделено 92 часа.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.ДВ.02.02 «Организационно-управленческие решения» изучается на 2 курсе, в 3 семестре в соответствии с учебным планом студентами очной и очно-заочной форм обучения; студентами заочной формы обучения изучается на 2 курсе.

Дисциплина Б1.В.ДВ.02.02 «Организационно-управленческие решения» реализуется после изучения дисциплины Б1.В.05 Корпоративные финансы (продвинутый уровень).

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

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины , час.						Форма текущего контроля успеваемости **, промежуточ 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.	10	2		2		6	Дис, ПЗ, Р, Ке, СР
Тема 2	Информационное обеспечение принятия управленческих решений.	14	2		2		10	Дис, ПЗ, Р, Ке, СР
Тема 3	Виды управленческих решений и методы их принятия. Ситуация и проблема.	12			2		10	Дис, ПЗ, Р, Ке, СР
Тема 4	Связь ограничений и критериев	12			2		10	Дис, ПЗ, Р, Ке, СР

	эффективностью управленческого решения. Проблема многокритериальности							
Тема 5	Подбор, оценка и выбор альтернативы по критерию эффективности.	12			2		10	<i>ПЗ, Р, Ке, СР</i>
Тема 6	Предпосылки и методы эффективной реализации решений.	12					10	<i>ПЗ, Р, Ке, СР</i>
Консультация на промежуточную аттестацию		2						
Промежуточная аттестация		36						<i>Экз.</i>
Всего по курсу:		108	4		10		56	

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.	10	2		2		6	Дис, ПЗ, Р, Ке, СР
Тема 2	Информационное обеспечение принятия управленческих решений.	14	2		2		10	Дис, ПЗ, Р, Ке, СР
Тема 3	Виды управленческих решений и методы их принятия. Ситуация и проблема.	12			2		10	Дис, ПЗ, Р, Ке, СР
Тема 4	Связь ограничений и критериев с эффективностью управленческого решения. Проблема многокритериальности	12			2		10	Дис, ПЗ, Р, Ке, СР
Тема 5	Подбор, оценка и выбор альтернативы по критерию эффективности.	12			2		10	ПЗ, Р, Ке, СР
Тема 6	Предпосылки и методы эффективной реализации решений.	12					10	ПЗ, Р, Ке, СР
Консультация на промежуточную аттестацию		2						
Промежуточная аттестация		36						Экз.
Всего по курсу:		108	4		10		56	

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.	18	2		2		14	Дис, ПЗ, Р, Ке, СР
Тема 2	Информационное обеспечение принятия управленческих решений.	16			2		14	Дис, ПЗ, Р, Ке, СР
Тема 3	Виды управленческих решений и методы их принятия. Ситуация и проблема.	16			2		14	Дис, ПЗ, Р, Ке, СР
Тема 4	Связь ограничений и критериев с эффективностью управленческого решения. Проблема многокритериальности	16					16	ПЗ, Р, Ке, СР
Тема 5	Подбор, оценка и выбор альтернативы по критерию эффективности.	18	2				16	ПЗ, Р, Ке, СР
Тема 6	Предпосылки и методы эффективной реализации решений.	18					18	ПЗ, Р, Ке, СР
Консультация на промежуточную аттестацию		-						
Промежуточная аттестация		6						Экз.
Всего по курсу:		108	4		6		92	

Примечание:

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

*** - формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз.).

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.

3. 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, задания для самостоятельной работы.
Тема 2. Информационное обеспечение принятия управленческих решений.	Практические задания, вопросы для дискуссии, темы рефератов, кейс, задания для самостоятельной работы.
Тема 3. Виды управленческих решений и методы их принятия. Ситуация и проблема.	Практические задания, вопросы для дискуссии, темы рефератов, кейс, задания для самостоятельной работы.
Тема 4. Связь ограничений и критериев с эффективностью управленческого решения. Проблема многокритериальности.	Практические задания, вопросы для самостоятельного изучения, темы рефератов, кейс, задания для самостоятельной работы.
Тема 5. Подбор, оценка и выбор альтернативы по критерию эффективности.	Практические задания, темы рефератов, вопросы для самостоятельного изучения, кейс, задания для самостоятельной работы.
Тема 6. Предпосылки и методы эффективной реализации решений.	Практические задания, темы рефератов, кейс, задания для самостоятельной работы.

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

4. Необходимость и принципы классификации управленческих решений: по степени влияния на организацию, сроку действия, повторяемости, источнику возникновения и т.д.
5. Определение проблем и принципы их классификации; диагноз проблемы как важный этап принятия эффективного УР.
6. Цели принятия решения, построение дерева целей дерева решений.
7. 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 самостоятельного изучения

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 самостоятельного изучения

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?

Материалы для самостоятельного изучения. 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.

7.2. 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
ПКс-3	Способен осуществлять разработку финансовой стратегии организации, принимать управленческие решения и нести за них ответственность.	ПКс-3.2.	Способен осуществлять разработку финансовой стратегии организации и принимать управленческие решения в профессиональной деятельности.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПКс-3.2. Способен осуществлять разработку финансовой стратегии организации и принимать управленческие решения в профессиональной деятельности.	Способен мотивировать персонал, устанавливать социальное партнерство в организации, делегировать полномочия, выбирать одномерные или двумерные стили управления, разрабатывать стратегии предотвращения конфликтов. Способен к разработке обоснованного организационно-управленческого решения.	Анализирует организационно-управленческую деятельность организаций. Анализирует экономический эффект от принятия управленческих решений, связанных с финансовыми аспектами деятельности организаций. Выбирает из альтернативных вариантов информацию, необходимую для принятия решения и разрабатывает обоснованное организационно-управленческое решение.

4.2.2. Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации

Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): устный опрос и практическое задание.

4.2.3. Типовые оценочные средства

Список вопросов для подготовки к экзамену

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 дереву 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 практического задания

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 сбои.

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.

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\$

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.

М1	М2	М3	М4	М5	М6	М7	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 (1чел.)
«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?

7.3. Методические материалы

Процедура проведения экзамена

Экзамен является формой промежуточного контроля знаний и умений студентов по данной дисциплине, полученных на лекциях, практических занятиях и в процессе самостоятельной работы. В период подготовки к экзамену обучающиеся вновь обращаются к учебно-методическому материалу и закрепляют промежуточные знания.

Подготовка обучающегося к экзамену включает в себя три этапа:

- 1) самостоятельная работа в течение семестра;
- 2) непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену по темам курса;
- 3) подготовка к ответу на экзаменационные вопросы.

При подготовке к экзамену обучающимся целесообразно использовать материалы лекций, учебно-методические комплексы, нормативные документы, основную и

дополнительную литературу. На экзамен выносится материал в объеме, предусмотренном рабочей программой учебной дисциплины за семестр. Экзамен проводится в устной форме. При проведении экзамена в устной форме ведущий преподаватель составляет экзаменационные билеты, которые включают в себя два вопроса. Формулировка вопросов совпадает с формулировкой перечня вопросов, доведенного до сведения обучающихся накануне сессии. Содержание вопросов одного билета относится к различным разделам программы с тем, чтобы более полно охватить материал учебной дисциплины. В аудитории, где проводится устный экзамен, должно одновременно находиться не более четырех обучающихся на одного преподавателя, принимающего экзамен. На подготовку ответа на билет на экзамене отводится 20 минут.

Шкала оценивания

Отлично	Анализирует организационно-управленческую деятельность организаций. Анализирует экономический эффект от принятия управленческих решений, связанных с финансовыми аспектами деятельности организаций. Выбирает из альтернативных вариантов информацию, необходимую для принятия решения и разрабатывает обоснованное организационно-управленческое решение, приводит практические примеры.
Хорошо	Анализирует организационно-управленческую деятельность организаций с неточностями. Анализирует экономический эффект от принятия управленческих решений, связанных с финансовыми аспектами деятельности организаций. Выбирает из альтернативных вариантов информацию, необходимую для принятия решения и разрабатывает обоснованное организационно-управленческое решение без практических примеров.
Удовлетворительно	Анализирует организационно-управленческую деятельность организаций с ошибками. Анализирует экономический эффект от принятия управленческих решений, связанных с финансовыми аспектами деятельности организаций с затруднениями. Не выбирает из альтернативных вариантов информацию, необходимую для принятия решения и разрабатывает обоснованное организационно-управленческое решение, не приводит практические примеры.
Неудовлетворительно	Не анализирует организационно-управленческую деятельность организаций. Не анализирует экономический эффект от принятия управленческих решений, связанных с финансовыми аспектами деятельности организаций. Не выбирает из альтернативных вариантов информацию, необходимую для принятия решения и не разрабатывает обоснованное организационно-управленческое решение.

8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации студентам по изучению дисциплины

Самостоятельная работа – крайне важный элемент подготовки студентов в процессе обучения. Получить всесторонние знания, ограничиваясь при этом только

прослушиванием лекций и посещением семинарских занятий, невозможно.

Кроме того, понятийный аппарат курса разнообразен, объемен, что требует специальной работы для их усвоения. Важным условием успешной самостоятельной работы студентов являются консультации преподавателя и тщательная подготовка к практическим занятиям.

Цель самостоятельной работы студента по изучению учебного материала – формирование навыков самостоятельного отбора и изучения учебной литературы, интернет-источников, материалов периодических изданий, их анализа и осмысления. В результате этой работы студенты должны научиться понимать логику научного исследования, критически анализировать существующие в научной литературе точки зрения и на этой основе формировать собственную позицию по рассматриваемому вопросу.

Методические указания по подготовке к опросу

Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при проведении зачета в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения задачи. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем практическом занятии.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный блиц-опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

Письменные опросы целесообразно применять в целях проверки усвояемости значительного объема учебного материала, например, во время проведения зачета (экзамена), когда необходимо проверить знания студентов по всему курсу.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

Методические рекомендации по подготовке к дискуссии (научным обсуждениям)

Дискуссия представляет собой обсуждение заданной темы. Требуется проявить логику изложения материала, представить аргументацию, ответить на вопросы участников дискуссии.

Участвуя в дискуссии студентам следует высказываться свободно и открыто, не оглядываясь на авторитеты и устоявшиеся мнения, критично оценивать рассматриваемый материал, указывать на нечетко или непонятно сформулированные позиции, противоречия, замеченные при ознакомлении с тем или иным источником информации. При этом критика должна быть аргументированной и конструктивной. Студенту необходимо высказать именно собственную точку зрения, свое согласие или несогласие с имеющимися позициями и высказываниями по данному вопросу. Дискуссия не предполагает простого изложения полученных сведений. Участие в дискуссии быть должно быть основано на предварительном изучении обсуждаемого вопроса.

При подготовке к дискуссии необходимо внимательно прочитать вопрос и подготовить аргументированные суждения.

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;

- б) 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.

Методические рекомендации по подготовке к промежуточной аттестации

При подготовке к промежуточной аттестации ознакомьтесь со списком представленных вопросов. Формулируйте ответ с точки зрения применения различных методов анализа данных. Необходимо дать аргументированный ответ, подтверждающий уровень освоения компетенции.

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

6.1. Основная литература

1. Карданская, Н. Л. Управленческие решения: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н. Л. Карданская. — 3-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>

6.2. Дополнительная литература

1. Системы поддержки принятия решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. Г. Халин [и др.]; под редакцией В. Г. Халина, Г. В. Черновой. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 494 с. <https://www.biblio-online.ru/bcode/432974>
2. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 324 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03558-2. <https://www.biblio-online.ru/bcode/433919>

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Не предусмотрено.

6.4. Нормативные правовые документы.

Не предусмотрено.

6.5. Интернет-ресурсы.

www.aup.ru - Административно-управленческий портал

www.ecsocman.edu.ru — Федеральный образовательный портал «Экономка. Социология.

Менеджмент»

www.intalev.ru -Финансовый и управленческий консалтинг

www.eup.ru – Экономика и управление на предприятиях

6.6. Иные источники

1. Бирман Л.А. Управленческие решения. - М.: Дело, 2008
2. Урубков А.Р., Федотов И.В., Урубков А.Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие. - М.: Дело, 2015

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

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. 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».

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний.

Аудитории оснащены компьютером с выходом в интернет.