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

Дальневосточный институт управления – филиал РАНХиГС

УТВЕРЖДЕНО
Директор
Е.С. Меркулов

Электронная подпись

ПРОГРАММА БАКАЛАВРИАТА

Международный менеджмент
(наименование образовательной программы)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса

Б1.О.15 Методы принятия управленческих решений
(код и наименование РПД)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Очная
(форма (ы) обучения)

Год набора - 2025

Хабаровск, 2025 г.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат 43B0028FD23306BCF414031E3FCDC222
Владелец Меркулов Евгений Сергеевич
Действителен с 29.01.2025 по 24.04.2026

Автор-составитель:

Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и государственного управления, доцент Ланец Т.Н.

РПД составлена на базе рекомендации по составлению «Методы принятия управленческих решений», разработанной УМС РАНХиГС по менеджменту (автор-составитель: к.т.н., доцент, доцент кафедры менеджмента ИБДА Стасенков Ю.А.)

Заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления, кандидат социологических наук, доцент Сидорова Н. П.

РПД Методы принятия управленческих решений одобрена на заседании кафедры менеджмента и государственного управления.

Протокол от 07.04.2025 № 11.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы 5
3. Содержание и структура дисциплины 5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся 9
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине 20
6. Методические материалы для освоения дисциплины 30
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" 37
7.1. Основная литература 37
7.2. Дополнительная литература 38
7.3. Интернет-ресурсы 39
7.4. Иные источники 39
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 40

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

1.1 Дисциплина Б1.О.15 «Методы принятия управленческих решений» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

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

1.2 В результате освоения компетенции у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ/профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
А 6 Регламентация процессов подразделений организации или разработка административных регламентов подразделений организации	ОПК ОС-3.2 Способность разрабатывать организационно-управленческие решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности и готовность нести ответственность за их последствия с позиции социальной значимости	на уровне знаний: теории разработки и принятия управленческих решений, разнообразии методов принятия управленческих решений и их соотнесения со спецификой решаемых задач
		на уровне умений: ориентироваться в методах принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций, разрабатывать организационно-управленческие решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности
		на уровне навыков: определять оптимальные методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций, нести ответственность за их последствия с позиции социальной значимости

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

2.1 Объем дисциплины

На учебную дисциплину Б1.О.15 «Методы принятия управленческих решений» отведено 3 ЗЕ по учебному плану, что составляет 108 акад. часов/81 астр.ч., из них:

Для очной формы обучения:

36 акад. часов/27 астр. ч на контактную работу (24 акад. часов/18 астр. ч лекционных, 12 акад. часов/9 астр. ч. практических занятий, в том числе 6 акад. ч./4.5 астр.ч. в интерактивной форме)

36 акад. ч./27 астр. час. на самостоятельную работу обучающихся;

36 акад. ч./27астр. часов на контроль.

2.2 Место дисциплины в структуре ОП ВО

В соответствии с учебным планом дисциплина Б1.О.15 «Методы принятия управленческих решений» изучается на очной форме обучения на третьем курсе в 6 семестре.

Дисциплина реализуется после изучения: Б.1.О.06 Экономическая теория (1-2 семестры); Б1.О.08 Общий менеджмент (2 семестр); Б1.О.10 Маркетинг (5 семестр); Б1.В.01 Высшая математика (2 семестр), Б1.В.07 Статистика (3 семестр).

Форма промежуточной аттестации по дисциплине в соответствии с учебным планом: защита курсовой работы, экзамен,

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1 Структура дисциплины

Очная форма обучения

№п\п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРО	
			Л/ ДОТ	ЛР/ ДОТ	ПЗ/ ДОТ	КСР		
1	Сущность, разновидности и механизм принятия управленческих решений	8	2		2		4	О, Реф
2	Методы принятия управленческих решений на стадии планирования	10	4		2		4	О , РЗ
3	Подходы и факторы, влияющие на принятие управленческих решений	10	4		2		4	О, РЗ
4	Специфика моделирования в условиях подготовки и принятия управленческих решений	6	2		-		4	ОК, Реф
5	Типы моделей, применяемых при подготовке и принятии решений. Процесс построения моделей.	11	4	-	2	-	5	О, РЗ
6	Платёжная матрица и дерево решений как методы принятия управленческих решений	9	2		2		5	О, РЗ
7	Методы прогнозирования при принятии управленческих решений	7	4	-	2		5	О, РЗ
8	Контроль реализации и оценка эффективности управленческих решений	11	2	-	-		5	ОК
Промежуточная аттестация		36				36		*Экзамен, защита КР*
Итого в период ТО		**108/ 81**	**24/18**		**12/9**	**36/ 27**	**36/27**	

Примечание:

** – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), реферат (реф), решение задач (РЗ), опорный конспект (ОК), ** - экзамен (Экз), защита курсовой работы (КР).*

3.2 Содержание дисциплины

Тема 1 Сущность, разновидности и механизм принятия управленческих решений

Подготовка и принятие решений как важнейший элемент управленческий деятельности. Природа и специфические особенности управленческих решений. Место процедуры разработки управленческого решения в механизме менеджмента. Подходы к принятию управленческих решений. Нормативные, дескриптивные и интегративные теории принятия решений.

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

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

Основные факторы, используемые при принятии управленческих решений. Формальные и неформальные аспекты управленческого решения. Объективные и субъективные стороны процесса принятия управленческого решения. Иерархия в принятии управленческих решений. Целевые межфункциональные группы. Формальные правила и процедуры. Прямые горизонтальные связи. Планы в принятии решений. Уровни решений в организации.

Тема 2 Принятие управленческих решений на стадии планирования

План как набор решений по размещению ресурсов. Основные этапы работ по принятию управленческих решений на стадии планирования.

Методы сетевого, календарного планирования и расписания работ. Календарный план-график и расписание выполнения работ. Алгоритм построения расписания выполнения работ. Эмпирический метод нормирования работ при принятии управленческих решений на стадии планирования.

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

Тема 3 Подходы и факторы, влияющие на принятие управленческих решений

Важнейшие предпосылки принятия решений. Интуитивный или рациональный характер решений. Способы, используемые руководителем для принятия решений: от спонтанных до высокологичных. Запрограммированные, незапрограммированные решения, компромиссы.

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

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

Алгоритм выработки и реализации управленческих решений. Фазы алгоритма.

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

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

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

Совокупное влияние ограничений на принятие управленческих решений. Информационные ограничения. Поведенческие ограничения. «Декартовы координаты» как системный метод сбора информации при линейном выборе альтернативы.

Тема 4 Специфика моделирования в условиях подготовки и принятия управленческих решений

Сущность научного подхода к принятию управленческих решений. Системная ориентация использования моделей. Сущность и определение управленческих моделей. Объективные предпосылки моделей.

Характеристика основных этапов сбора и обработки информации для принятия решения. Наблюдение. Формулирование гипотезы. Сложность и неопределенность организационных проблем реальной действительности. Необходимость проведения экспериментов и невозможность или нецелесообразность сделать это в реальной производственной ситуации. Ориентация управления на будущее. Модели и методы принятия управленческих решений.

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

Классификация и общая характеристика моделей. Изобразительные модели (физические модели) или модели графического подобия. Аналоговые модели или модели-аналоги. Математические или символические модели. Сравнительная эффективность моделей и области их целесообразного использования.

Основные этапы построения модели. Постановка задачи. Методика проектирования модели. Проверка модели на достоверность. Использование и обновление модели. Сложности и погрешности моделирования: недостоверные исходные допущения; информационные ограничения; некомпетентность и ошибки пользователей; недостаточное использование моделей на практике; сложность разработки моделей.

Обзор важнейших моделей, применяемых в процессе выработки управленческих решений: теория игр; модели теории очередей; модели управления запасами; линейное программирование; имитационное моделирование; экономический анализ. Формула расчета точки безубыточности. Линейное программирование как наиболее развитая часть математического моделирования. Разновидности моделей линейного программирования: транспортная задача, задача о назначениях, задача о распределении ресурсов, задача о расписании, возможности их практического применения.

Тема 6 Платёжная матрица и дерево решений как методы принятия управленческих решений

Платёжная матрица как метод статистического анализа и принятия управленческого решения. Правила построения платежной матрицы. Критерии выбора лучшего решения. Оценка влияния стратегии через денежное выражение. Анализ чувствительности решений.

Дерево решений как метод принятия решения в условиях риска. Правила построения дерева решений. Пошаговое построение дерева решений. Анализ чувствительности решений при помощи «дерева решений».

Тема 7 Методы прогнозирования при принятии управленческих решений

Неформальные методы прогнозирования: вербальная информация; письменная информация; промышленный шпионаж.

Количественные методы прогнозирования. Анализ временных рядов. Аддитивная и мультипликативная модель временного ряда. Построение тренда.

Качественные методы прогнозирования. Мнение жюри («мозговой штурм»): Совокупное мнение сбытовиков: Метод ожидания потребителя: Метод экспертных оценок.

Тема 8 Контроль реализации и оценка эффективности управленческих решений

Организация выполнения управленческого решения. Функция контроля за соблюдением условий реализации управленческих решений, ее содержание. Виды контроля. Основные этапы контроля. Принципы контроля. Система контроля и ответственности руководителя в процессе реализации управленческих решений.

Качество и эффективность управленческих решений, соотношение понятий. Показатели эффективности. Ресурсная эффективность и затратная эффективность. Классификация видов эффективности управленческих решений. Показатели качества решений, способы их оценки.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.15 «Методы принятия управленческих решений» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий семинарского типа (аудиторно): опрос, практические, ситуационные задания;
- при проведении занятий лекционного типа : опорный конспект;
- при проведении занятий семинарского типа : практические, контрольные работы, решение задач, тестирование.
- при контроле результатов самостоятельной работы студентов: подготовка презентаций

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости в аудитории
1 Сущность, разновидности и механизм принятия управленческих решений	О
2 Принятие управленческих решений на стадии планирования	О, РЗ
3 Подходы и факторы, влияющие на принятие управленческих решений	О, РЗ
4 Специфика моделирования в условиях подготовки и принятия управленческих решений	ОК, Реф
5 Типы моделей, применяемых при подготовке и принятии решений. Процесс построения моделей.	О, РЗ
6 Платёжная матрица и дерево решений как методы принятия управленческих решений	О, РЗ
7 Методы прогнозирования при принятии управленческих решений	О, РЗ
8 Контроль реализации и оценка эффективности управленческих решений	ОК

4.2 Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям практического (семинарского) типов и выполнения индивидуальных (домашних) заданий

Тема 1 Сущность, разновидности и механизм принятия управленческих решений

Типовые вопросы для опроса

1. Сущность и содержание управленческого решения, формальные и неформальные аспекты управленческого решения. Место управленческого решения в системе управления. Принятие управленческого решения как функция руководителя.
2. Подходы к принятию управленческих решений. Нормативные, дескриптивные и интегративные теории принятия решений.
3. Признаки управленческих решений. Классификация управленческих решений. Требования к управленческим решениям. Решения, типичные для функций менеджмента.
4. Формальные и неформальные аспекты управленческого решения Объективные и субъективные стороны процесса принятия управленческого решения.
5. Иерархия в принятии управленческих решений. Целевые межфункциональные группы. Формальные правила и процедуры. Прямые горизонтальные связи. Планы в принятии решений.

Вопросы для обсуждения

1. Как соотносятся между собой управленческое решение и организационная проблема? Что первично и каково их взаимовлияние?
2. Как влияют иерархия, целевые группы, правила и процедуры, горизонтальные связи на принимаемые решения?
3. Проведите сравнительный анализ решений, принимаемых на уроне индивида, и решений, принимаемых на уровне организации.

Тема 2 Принятие управленческих решений на стадии планирования

Типовые вопросы для опроса

1. План как набор решений по размещению ресурсов. Основные этапы работ по принятию управленческих решений на стадии планирования.
2. Методы сетевого, календарного планирования и расписания работ. Календарный план-график и расписание выполнения работ. Алгоритм построения расписания выполнения работ.
3. Сетевые графы, основные понятия и определения. Процесс построения сетевого графа. Основные элементы сети. Анализ критического пути с применением стрелочных графов. Корректировка сети по критерию время – ресурсы.
4. Эмпирический метод нормирования работ при принятии управленческих решений на стадии планирования.
5. Принятие управленческих решений при ограниченной интенсивности потребления трудовых ресурсов. Конфликтная ситуация. Эвристические правила предпочтения (приоритеты).

Задание 1

Проведите сравнительный анализ календарного плана-графика и расписания выполнения работ. Опишите технологию прохождения основных фаз алгоритма выработки и реализации управленческих решений

Задание 2

Выполнить расчеты в соответствие с условиями задачи. Решение задачи представить графически, сделать расчеты в письменной форме. Итогом выполнения проекта должен быть отчет, содержащий рекомендации по выпуску нового продукта.

Администрация компании собирается реализовать исследовательский проект по изучению характеристик нового продукта. Ниже приведены операции, которые необходимо осуществить в процессе выполнения исследовательского проекта:

Операция	Непосредственно предшествующие операции	Ожидаемое время выполнения, недель	Потребность в персонале, чел.
A	—	5	3
B	—	3	2
C	A	2	2
D	A	5	5
E	A	3	3
F	C	2	2
G	B	4	5
H	D, E	6	4
I	H	2	1
J	F, G, I	6	2

Требуется:

1. Построить сетевой граф, отражающий приведенные выше операции и их взаимосвязи. Определить критический путь и наименьшую продолжительность выполнения проекта.
2. Определите резерв времени для каждого этапа.
3. В предположении, что началом выполнения проекта служит нулевой момент времени, а каждая операция начинается с наиболее раннего срока, построить график Ганнта и график ресурсов, изображающий потребность в персонале на любой момент времени.
4. Администрация компании приняла решение, что на выполнение изложенного проекта в любой момент времени будет выделено не более 9 человек персонала. Опишите, как следует выполнять проект в данных условиях за наименьшее время, найденное в п 1. В течение какого количества недель в выполнении проекта будут участвовать все 9 человек персонала?

Задание 3

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

Пример индивидуального варианта задания:

Принять решение о выполнении комплекса работ и реализовать его при выполнении комплекса работ в минимально возможные сроки при Qmax= 8 чел. Исходные данные представлены в таблице:

Шифр работ (i –j)	**1-2**	**1-6**	**2-3**	**2-5**	**2-6**	**3-4**	**3-7**	**4-5**	**4-7**	**5-6**	**6-7**
q i j , чел.	5	4	2	3	5	5	3	4	2	2	5

t i j , дней	6	3	6	5	6	4	6	7	10	3	6

Тема 3 Подходы и факторы, влияющие на принятие управленческих решений

Типовые вопросы для опроса

1. Важнейшие предпосылки принятия решений (интуитивный или рациональный характер; способы принятия решений- от спонтанных до высокологичных). Запрограммированные, незапрограммированные решения, компромиссы.
2. Процесс принятия решений: интуитивный, основанный на суждениях.
3. Алгоритм выработки и реализации управленческих решений. Фазы алгоритма. Этапы процесса рационального принятия решения.
4. Влияние факторов среды на принятие управленческих решений. Условия определенности, неопределенности и риска. Методы управления риском при разработке управленческих решений: методы уменьшения риска, методы преодоления риска.
5. Влияние фактора времени на принятие управленческих решений. Зависимость между расходами на дополнительную релевантную информацию и выгодой (потерями) от ее приобретения.
6. Совокупное влияние ограничений на принятие управленческих решений. Информационные ограничения. Поведенческие ограничения.

Типовое расчетное задание

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

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

Самостоятельная работа

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

Пример индивидуального варианта расчетного задания:

Принять решение о выполнении комплекса рассматриваемых работ в минимально возможные сроки и реализовать его при Qmax= 9 чел. (в том числе 4 человека квалификации *x* и 5 человек квалификации *y*). Работники квалификации *x* и

квалификации *y* не взаимозаменяемы. Исходные данные по комплексу работ представлены в таблице:

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

Тема 4 Специфика моделирования в условиях подготовки и принятия управленческих решений

Типовые вопросы для опроса

1. Сущность научного подхода к принятию управленческих решений. Основные этапы сбора и обработки информации для принятия решения.
2. Понятие моделирования и моделей принятия управленческих решений. Основные классификационные признаки моделирования.
3. Области эффективного применения экономико-математических моделей при подготовке управленческих решений. Описательные и нормативные модели, статические и динамические, аналитические и имитационные, материальные и абстрактные.
4. Модели и методы принятия управленческих решений. Методы принятия решений для слабоструктурированных и неструктурированных проблем.

Тематика рефератов

- Сущность научного подхода к принятию управленческих решений.
- Основные этапы сбора и обработки информации для принятия решения.
- Понятие моделирования и моделей принятия управленческих решений.
- Основные классификационные признаки моделирования.
- Роль и значение экономико-математических методов в совершенствовании управления.

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

Типовые вопросы для опроса

1. Классификация и общая характеристика моделей: изобразительные модели (физические модели) или модели графического подобия; аналоговые модели; математические (символические) модели. Сравнительная эффективность моделей и области их целесообразного использования.
2. Процесс построения модели. Основные методы моделирования процесса принятия решений.
3. Обзор важнейших моделей, применяемых в процессе выработки управленческих решений: теория игр; модели теории очередей; модели управления запасами; линейное программирование; имитационное моделирование; экономический анализ.

Задания

Выполнить расчеты в соответствие с условиями задачи. Решение задачи представить графически, сделать расчеты в письменной форме.

Задание 1

Имеется два варианта проекта по производству машин. Цена одной машины для обоих вариантов составляет 6 тыс. руб. Издержки производства по вариантам приведены в таблице (тыс. руб.).

Виды затрат	Постоянные издержки		Переменные издержки на единицу продукции	
	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 1	Вариант 2
Сырье, основные материалы			1,0	1,2
Прочие материалы			0,5	0,3
Заработная плата рабочих			1,5	1,8
Коммунальные издержки			0,6	0,4
Энергия на технологические цели			0,4	0,3
Обслуживание и ремонт	500	1000	1,0	0,50
Заводские накладные расходы	1000	2500		
Административные затраты	2000	4500		
Затраты на сбыт	1000	2000		
Итого:				

Необходимо:

1. Рассчитать переменные и постоянные издержки на производство машин по каждому варианту.
2. Определить точку безубыточности (когда прибыль равна «0») для каждого из вариантов. Какое количество штук соответствует точке безубыточности?
3. Сделать графическое изображение точки безубыточности.
4. Определить по формуле точку безубыточности, если продажная цена для автомобиля будет снижена с 6 тыс. руб. до 5,5 тыс. руб.

Задание 2

Промышленное предприятие может при полной загрузке своей мощности изготовить в один месяц 40 тыс. шт. одного определенного продукта. Цена реализации изготовленного продукта равна 5 тыс. руб. Имеются следующие данные о расходах (в тыс. руб.).

Количество шт. (К)	Совокупные постоянные издержки (Зс)	Совокупные переменные издержки (Cv*K)	Совокупные расходы (Р)	Совокупные расходы на одну шт. (Руд.)	Совокупный доход (Д)	Прибыль «+»/ убыток «-»
0	50000	0				
5000	50000	6000				
10000	50000	12000				
15000	50000	18000				
20000	50000	24000				
25000	50000	30000				
30000	50000					
35000	50000					
40000	50000					

Необходимо:

1. Заполнить таблицу и определить точку безубыточности. Какое количество штук соответствует точке безубыточности?
2. Рассчитать, чему равны переменные издержки на единицу продукции.

3. Сделать графическое изображение точки безубыточности.
4. Представить графически совокупные расходы на 1 штуку, переменные издержки на 1 штуку и доход от одной штуки изделия.
5. Рассчитать, сколько штук при загрузке 75% будет изготовлено.
6. Каков размер прибыли? Какой процент она составляет к совокупным доходам (выручке с оборота) при загрузке 75%?
7. Определить по формуле точку безубыточности, если продажная цена для произведенных изделий будет снижена с 5 тыс. руб. до 4 тыс. руб.

Задание 3

Цеху металлообработки нужно выполнить срочный заказ на производство деталей. Каждая деталь обрабатывается на 4-х станках С1, С2, С3 и С4.

На каждом станке может работать любой из четырех рабочих Р1, Р2, Р3, Р4, однако, каждый из них имеет на каждом станке различный процент брака. Из документации ОТК имеются данные о проценте брака каждого рабочего на каждом станке:

Рабочие	**Станки**			
	С 1	**С 2**	**С 3**	**С 4**
Р 1	2,3	1,9	2.2	2,7
Р 2	1,8	2,2	2,0	1,8
Р 3	2,5	2,0	2,2	3,0
Р 4	2,0	2,4	2,4	2,8

Необходимо так распределить рабочих по станкам, чтобы суммарный процент брака (который равен сумме процентов брака всех 4-х рабочих) был минимален. Определить, чему равен этот процент.

Тема 6 Платёжная матрица и дерево решений как методы принятия управленческих решений

Типовые вопросы для опроса

1. Платёжная матрица как метод статистического анализа для выбора варианта стратегий. Оценка влияния стратегии через денежное выражение.
2. Решение задач с использованием критериев (Вальда (наибольшая осторожность), Сэвиджа (минимизация большого риска), крайнего оптимизма (максимаксное решение), Гурвича (компромисс), Лапласа (ориентируйся на среднее)).
3. Дерево решений как схематичное представление сложного процесса принятия решения. Пошаговое построение дерева проблем. Анализ чувствительности решений при помощи «дерева решений».

Задания

В следующих заданиях предлагаются четыре ситуации. В каждой из них необходимо использовать какое-либо из следующих правил:

1) максимакса дохода;
2) максимина дохода;
3) минимакса возможных потерь;
4) максимина ожидаемого дохода;
5) минимума ожидаемых возможных потерь.

Также следует рассчитать стоимость достоверной информации.

Задание 1

Администрации театра нужно решить, сколько заказать программок для представлений. Стоимость заказа 200 ф.ст. плюс 30 пенсов за штуку. Программки

продаются по 60 пенсов за штуку, и к тому же доход от рекламы составит дополнительные 300 ф. ст. Из прошлого опыта известна посещаемость театра:

Посещаемость театра	4000	4500	5000	5500	6000
Ее вероятность	0,1	0,3	0,3	0,2	0,1

Ожидается, что 40% зрителей купят программки.

1 Используя каждое из правил, определить, сколько программок должна заказать администрация театра.

2 Допустим, что рекламодатели увеличат сумму дохода с 300 до 400 ф.ст., число посетителей будет больше 5250, к тому же спрос на программки будет полностью удовлетворен. Как это повлияет на рекомендации в п.1?

3 Дать оценку чувствительности решения: допустим, вероятность каждого варианта посещаемости равна 0,2. Как это повлияет на решение, принимаемое по правилу максимизации ожидаемого дохода?

Задание 2

В консалтинговую фирму "Cadmus, Cama & Clytie" обратился клиент с просьбой рассмотреть варианты инвестирования 10 млн. руб. сроком на два года.

В результате маркетингового исследования были предложены два варианта (А и В), один из которых содержит небольшой риск, в то время как другой совершенно без риска.

Вариант А предусматривает несколько возможных размеров прибыли: 8%, 10%, 12%, но из-за особенностей инвестируемого объекта существует некоторая корреляция доходов первого и второго годов, что отражено в таблице:

Первый год	Второй год		
	8%	10%	12%
8%	0,6	0,3	0,1
10%	0,2	0,5	0,3
12%	0,1	0,2	0,7

На этом этапе все три варианта прибылей первого года равновероятны.

Вариант В предусматривает стабильную прибыль 9,5% годовых. При расчетах можно не принимать во внимание налогообложение; прибыль первого года реинвестировать на второй год.

1. Вне зависимости от того, какой из вариантов будет выбран, инвестирование производится на полные два года:

a) Нарисуйте "дерево", учитывающее все варианты и их исходы.

b) Какой бы вариант инвестиций вы рекомендовали, основываясь на ожидаемой сумме доходов?

c) Какова вероятность того, что прибыль по варианту В будет больше, чем по варианту А?

2. Как изменится "дерево", если станет возможным перейти от варианта А к варианту В в конце первого года? Какая стратегия инвестиций в данном случае принесет максимальную ожидаемую прибыль?

Тема 7 Методы прогнозирования при принятии управленческих решений

Типовые вопросы для опроса

1 Понятийная база прогностики: прогнозирование, прогноз, план, программа, проект. Типология прогнозов: по масштабу, по периоду упреждения, по характеру объектов прогнозирования.

2 Методы принятия решений. применяющиеся на стадии прогнозирования – качественные и количественные методы: метод предвидения спроса, статистические методы, динамические модели, экстраполяция, интерполяция, аппроксимация, корелляционно-регрессионный анализ, метод аналогии и т.д.

3 Неформальные методы прогнозирования: вербальная информация; письменная информация; промышленный шпионаж.

4 Количественные методы прогнозирования. Анализ временных рядов. Аддитивная и мультипликативная модели прогноза, их практическое применение.

5 Качественные методы прогнозирования: мнение жюри («мозговой штурм»); совокупное мнение сбытовиков; метод ожидания потребителя; метод экспертных оценок.

Задание1

Выполнить расчеты в соответствие с условиями задачи. Решение задачи представить графически, сделать расчеты в письменной форме. Итогом выполнения проекта должен быть отчет, содержащий прогноз объемов реализации продукта на краткосрочный период. Динамика урожайности картофеля в хозяйстве и динамика прибыли приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Исходные данные к задаче

показатель	годы										
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Урожайность. Ц с 1 га	154	150	173	151	182	181	195	191	182	216	177
Прибыльность млн. руб.	184	180	203	181	212	211	205	225	212	246	207

Задание. Сделать прогноз на 2 года вперед. Сформулировать постановку задачи.

Задание 2

Выполнить расчеты в соответствие с условиями задачи. Решение задачи представить графически, сделать расчеты в письменной форме. Итогом выполнения проекта должен быть отчет, содержащий прогноз объемов реализации продукта на краткосрочный период. Решение выполняется по вариантам (с 1по 5). Каждый студент выбирает номер своего варианта по последней цифре номера зачетной книжки.

Дан временной ряд продаж некоторого товара некоторой фирмы (строки 3-7 таблицы) по вариантам. Надо определить составляющие ряда (тренд и сезонность) и сделать прогноз на 17-20 точки.

№ кварт.	1кв	2кв	3кв	4кв	1кв	2кв	3кв	4кв	1кв	2кв	3кв	4кв	1кв	2кв	3кв	4кв
Вар-т	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	27,0	33,1	43,3	28,6	47,4	53,3	63,6	48,5	67,6	74,0	84,1	69,2	87,6	94,4	104,3	89,2
2	33,5	41,5	49,5	28,7	53,1	61,4	69,4	49,0	73,1	81,9	90,5	69,1	93,3	102,3	110,7	89,8
3	19,3	23,5	27,4	12,4	27,7	31,3	35,9	20,5	35,7	39,7	43,9	29,5	44,1	47,8	52,0	37,1
4	38,8	42,4	50,0	31,6	47,1	50,4	58,3	40,4	55,6	59,3	66,5	47,7	63,9	66,8	74,4	56,4
5	44,8	49,4	58,1	41,0	57,2	61,3	69,8	52,9	69,3	73,9	82,2	64,9	81,4	85,9	94,1	77,0

Устные ответы на вопросы опроса оцениваются по 5-ти балльной шкале по следующим критериям:

5 баллов – студент верно, самостоятельно отвечает на поставленный вопрос, использует различные источники, ссылается на нормативно-правовые акты, выражает собственное мнение.

4 балла – студент верно, самостоятельно отвечает на поставленный вопрос, при ответе использует преимущественно материалы лекционных занятий, ссылается на нормативно-правовые акты.

3 балла – студент испытывает затруднения при ответе на поставленный вопрос, не может привести дополнительную информацию, не ссылается на нормативно-правовые акты.

0 баллов – студент не может ответить на поставленный вопрос.

Решение задач (тренинг) оцениваются по 5-ти балльной шкале по следующим критериям:

5 баллов. Обучающийся верно выполняет все практические задания работы, умеет правильно применять тот или иной инструмент при проведении анализа, может произвести адекватную оценку проблемной ситуации и сделать прогноз ее последствий, правильно решает ситуационную задачу, делая необходимые ссылки на нормативно-правовые акты и приводя возможные варианты последствий).

4 балла. Обучающийся выполняет все практические задания работы с незначительными ошибками; правильно применяет тот или иной инструмент при проведении анализа, однако, недостаточно точно производит оценку проблемной ситуации, допускает несущественные ошибки при прогнозировании последствий проблемной ситуации.

3 балла. Обучающийся выполняет практические задания с существенными ошибками: либо выполняет практические расчеты в неполном объеме, либо испытывает трудности при выборе и применении инструментария проведения анализа; оценку проблемной ситуации производит с ошибками, которые после собеседования может исправить; при решении ситуационной задачи испытывает трудности в соотнесении теоретических знаний с практическими ситуациями.

0 баллов. Обучающийся не может выполнить практические задания работы, произвести анализ; не может решить ситуационную задачу.

Рефераты оцениваются по 5-ти балльной шкале по следующим критериям:

Защита рефератов осуществляется в форме групповой дискуссии[1], которая предполагает активное взаимодействие обучающегося с другими обучающимися группы и преподавателем. Дискуссия направлена на развитие коммуникативных навыков и формирования собственной позиции по рассматриваемой проблеме. Помимо содержания реферата преподавателем оценивается аргументированность ответов на задаваемые вопросы.

5 баллов – реферат написан с соблюдением всех требований к письменным работам обучающихся, тема раскрыта полностью, верно определены объект и предмет исследования, представлен широкий перечень источников (не менее 10), проведен сравнительный анализ, использована действующая нормативно-правовая база, приведены различные точки зрения, сделаны выводы, обучающийся доступно с использованием профессиональной терминологии, без существенной опоры на текст представил основную проблему, которой был посвящен реферат, и пути ее решения, обучающийся представил полные и развернутые ответы на вопросы группы, имеет и отстаивает собственную

[1] Защита реферата в форме групповой дискуссии в рамках практического занятия является интерактивной формой проведения занятия

позицию по рассматриваемой проблеме;

4 балла – реферат написан с соблюдением всех требований к письменным работам обучающихся, тема раскрыта полностью, представлен широкий перечень источников (не менее 10), использована действующая нормативно-правовая база, сравнительный анализ и выводы не представлены, обучающийся доступно, но с существенной опорой на текст, с использованием профессиональной терминологии представил основную проблему, которой был посвящен реферат, обучающийся представил достаточно полные ответы на вопросы группы, сформировал собственную позицию по рассматриваемой проблеме;

3 балла – реферат написан с соблюдением всех требований к письменным работам обучающихся, тема раскрыта не полностью, объект и предмет исследования определены неверно, обучающийся доступно, но с существенной опорой на текст, с частичным использованием профессиональной терминологии представил основную проблему, которой был посвящен реферат, обучающийся представил ответы не на вопросы группы, не сформировал собственную позицию по рассматриваемой проблеме;

0 баллов – тема не раскрыта, неверно определены объект и предмет исследования, список использованных источников недостаточен, отсутствует сравнительный анализ, не сделаны выводы, обучающийся с существенной опорой на текст, без использования профессиональной терминологии представил содержание реферата, без формулировки основной проблемы, обучающийся не ответил на вопросы группы, не сформировал какую-либо позицию по рассматриваемой проблеме.

Защита курсовой работы: оцениваются по 5-ти балльной шкале по следующим критериям:

Защита курсовой работы проводится публично с представлением доклада по содержанию курсовой работы и ответов на вопросы по теме исследования. Защита курсовой работы позволяет выяснить степень понимания студентом исследуемой темы и усвоения им основных вопросов.

5 баллов («отлично») - Работа правильно структурирована. Поднятая проблема раскрыта достаточно полно. Материал актуален и изложен в строгой последовательности, логично. Присутствует анализ предмета исследования. Присутствуют авторское мнение, авторские выводы и предложения. Проведен подробный анализ показателей, характеризующих предмет исследования. Выявлены проблемы и предложены пути их решения. Соблюдены требования по оформлению. При защите даны исчерпывающие ответы на все вопросы преподавателя.

4 балла («хорошо») - Работа по структуре и содержанию в целом отвечает предъявляемым требованиям. Присутствуют авторское мнение, авторские выводы и предложения. Проведен анализ показателей, характеризующих предмет исследования. Соблюдены требования по оформлению. Однако, отдельные аспекты поднятой проблемы изучены и изложены недостаточно глубоко и полно. Недостаточно глубок анализ предмета исследования. При защите даны ответы на все вопросы преподавателя.

3 балла («удовлетворительно») - Работа по структуре и содержанию имеет отклонения от предъявляемых требований. Поднятые проблемы рассмотрены поверхностно. Отсутствует авторское мнение, авторские выводы и предложения. Отсутствует анализ показателей, характеризующих состояние предмета исследования. Имеются нарушения требований по оформлению. Даны ответы не на все вопросы преподавателя.

2 балла («неудовлетворительно») - Работа по структуре и содержанию не соответствует предъявляемым требованиям. Работа содержит теоретическое описание проблемы. Отсутствует анализ предмета исследования, авторская позиция, авторские выводы и предложения. Работа нелогична по содержанию, в главах представлены разнонаправленные предметы исследования. Отсутствует анализ показателей, характеризующих состояние предмета исследования. При проверке на антиплагиат

отмечается факт наличия неправомерных заимствований выше установленного критерия. Ответы на вопросы преподавателя не даны, либо не обоснованы.

5 Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1 Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Экзамен проводится в формате:

- аудиторно с применением билетов с 2-мя теоретическими вопросами (60 вопросов);
- посредством тестирования: Банк заданий – 150 тестов, выборка – 20 вопросов, 5 вариантов, время тестирования – 60 минут.

Экзамен проводится с использованием экзаменационных билетов. Экзаменационный билет включает 2 вопроса. Максимальное число баллов по билету равняется 30 баллам. На выполнение задания обучающемуся отводится 40 минут.

5.2 Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
ОПК ОС-3.2 Способность разрабатывать организационно-управленческие решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности и готовность нести ответственность за их последствия с позиции социальной значимости	Выбирает методы принятия решений, адекватные поставленным задачам; оценивает последствия принятых решений и их социальную значимость	Обучающийся знает: сущность управленческого решения, особенностях принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций, этапах принятия управленческих решений, видах управленческих решений, требованиях к управленческим решениям, методах принятия решений умеет : ориентироваться в методах принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций, разрабатывать организационно-управленческие решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности владеет: навыками определения оптимальные методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций, нести ответственность за их последствия с позиции социальной значимости

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Вопросы к экзамену

1. Сущность и содержание управленческого решения. Принятие управленческого решения как функция руководителя.
2. Формальные и неформальные аспекты управленческого решения. Место управленческого решения в системе управления.
3. Информационная структура управленческого решения. Основные функции процесса управления и содержание функции принятия решений
4. Природа процесса принятия решений (три вида внешних условий). Типология управленческих решений.
5. Основные подходы к классификации управленческих решений и их варианты.
6. Разновидности организационных решений: запрограммированные, незапрограммированные, компромиссные.

7. Требования к управленческим решениям. Условия выполнения требований.
8. Особенности управленческих решений в условиях внедрения современных информационных технологий и систем искусственного интеллекта.
9. Методология разработки и принятия управленческого решения. Принципы разработки управленческих решений. Построение дерева целей.
10. Разновидности технологических моделей принятия решений и критерии их выбора для практического использования.
11. Основные типы методов разработки и принятия управленческих решений для стандартных и хорошо структурированных проблем.
12. Методы принятия решений для слабоструктурированных и неструктурированных проблем.
13. Роль и значение экономико-математических методов в совершенствовании управления. Аналитические и статистические методы.
14. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев.
15. Методы ситуационного анализа.
16. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив.
17. Метод «мозговой атаки». Метод Дельфи. Морфологический анализ.
18. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив. Методы многокритериальной оценки.
19. Методы экспертной оценки и особенности их применения.
20. Комбинированные методы принятия управленческих решений.
21. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата Функционально-стоимостный анализ.
22. Три вида внешних условий: условия определенности, риска и неопределенности.
23. Понятие неопределенности, ее природа и виды. Правила принятия решений. Критерий Вальда, Сэвиджа, Гурвича, Лапласа, критерий крайнего оптимизма.
24. Понятие и классификация рисков. Способы оценки степени риска управленческих решений. Кривая риска.
25. Методы анализа риска и неопределенности. Методы борьбы с риском.
26. Понятие и процесс построения модели. Основные методы моделирования процесса принятия решений.
27. Области эффективного применения экономико-математических моделей при подготовке управленческих решений. Модель «черного ящика» как базовая модель организационной системы.
28. Основные классификационные признаки моделирования. Описательные и нормативные модели.
29. Статические и динамические, аналитические и имитационные, материальные и абстрактные модели.
30. Задача линейного программирования, ее экономический смысл. Условия применения и классификация линейных моделей.
31. Применение линейного программирования в задачах планирования и управления.
32. Временные ряды и прогнозирование. Построение тренда. Метод скользящего среднего.
33. Аддитивная модель прогноза и особенности ее использования. Мультипликативная модель прогнозирования.
34. Сетевой анализ как метод планирования работ проектного характера. Сетевые графы, основные понятия и определения.
35. Анализ критического пути с применением стрелочных графов. Корректировка сети по критерию время – ресурсы.
36. Качество и эффективность управленческих решений, сущность и основные понятия.
37. Качество управленческой деятельности. Оценка качества управленческого решения.

38. Организация и контроль выполнения управленческих решений.
39. Сущность и назначение факторов, используемых при принятии управленческих решений.
40. Принятие решений на стадии планирования: сущность и этапы. Сущность и назначение методов расписания и календарного планирования.
41. Методы сетевого планирования, расписания и календарного планирования при разработке управленческих решений: сущность, отличие, область использования.
42. Сущность и назначение алгоритма разработки управленческого решения
43. Сущность и назначение моделирования при подготовке и принятии решений Модели методы принятия управленческих решений.
44. Сущность и назначение метода платежной матрицы и метода дерева решений как методов принятия управленческих решений
45. Сущность и назначение прогнозирования. Методы прогнозирования.
46. Понятие и процесс построения модели. Основные методы моделирования процесса принятия решений.

Вариант теста

(ответьте на открытые вопросы и найдите все правильные ответы в закрытых вопросах)

1. Напишите названия двух (любых) особенностей релевантной информации, используемой при качественных методах прогнозирования_____

2. Конфликтная ситуация при принятии решений на стадии планирования возникает, если:

а) максимально допустимая интенсивность потребления ресурса ограничена;

б) разрабатывают сначала расписание выполнения рассматриваемых работ, а затем календарный план-график выполнения этих же работ;

в) суммарная потребность в ресурсах всех допустимых работ превышает допустимое их использование.

3. Решение, при котором менеджер, его принимающий, не занимается сознательным взвешиванием всех «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации, относится к:

а) интуитивным решениям;

б) решениям, основанным на суждениях;

в) рациональным решениям.

4. Напишите названия двух (любых) особенностей релевантной информации, используемой при количественных методах прогнозирования _____

5.Напишите названия трёх (любых) методов, используемых при принятии управленческих решений.

a) _____
b) _____
c) _____

6. Решение, когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора, соответствует условию:

а) определенности;

б) риска;

в) неопределенности.

7. Рациональные решения характерны для:

а) запрограммированных и незапрограммированных решений;

б) запрограммированных решений;

в) незапрограммированных решений.

8. Релевантная информация – это:

а) своевременная информация;

б) данные, касающиеся только конкретной проблемы, цели, человека;
в) избыточная информация.

9. Для оценки воздействия принятого решения на конкурентов используют:
а) теорию игр;
б) модели теории очередей;
в) модели управления запасами.

10. Напишите две фазы рационального решения.
a) Первая -…
b) Вторая- …

11. При принятии любого управленческого решения используются:
а) иерархия;
б) целевые межфункциональные группы;
в) планы.

12. Напишите названия трех (любых) факторов, используемых при принятии управленческих решений.
a) _____
b) _____
c) _____

13. Что такое «признаки управленческого решения»?

14. Напишите названия двух (любых) методов, используемых при принятии стратегических решений:
a) _____
b) _____

15. Отличие метода «расписания» от метода «календарное планирование» состоит в том, что:
а) они могут быть составлены для реализации только разных задач ;
б) расписание нельзя использовать для составления плана реализации выработанного решения;
в) расписание составляется не в календарном, а в относительном времени.

Шкала оценивания.

Показатель оценивания	Критерий оценивания	Оценка
ОПК ОС 3.2 Способность разрабатывать организационно-управленческие решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности и готовность нести ответственность за их последствия с позиции социальной значимости	Знает основные разновидности организационно-управленческих решений; взаимосвязь проблемы и решения с элементами механизма менеджмента; раскрывает сущность управленческого решения, владеет основными методами принятия решений, известна область использования каждого метода принятия решений, виды управленческих решений, требования, предъявляемые к управленческим решениям, особенности управленческих решений в производственной деятельности.	отлично
	знает основные разновидности организационно-управленческих решений; взаимосвязь проблемы и решения с элементами механизма менеджмента; сущность управленческого решения, владеет большинством основных методов	хорошо

	принятия решений; знает область их использования; виды управленческих решений, основные требования, предъявляемые к управленческим решениям; ключевые особенности управленческих решений в производственной деятельности	
	В типовых условиях знает некоторые разновидности организационно-управленческих решений; взаимосвязь проблемы и решения с отдельными элементами механизма менеджмента; сущность управленческого решения, владеет некоторыми методами принятия решений, их область использования; основные требования, предъявляемые к управленческим решениям; выделяет отдельные особенности управленческих решений в производственной деятельности. Слабо демонстрирует способность применять знания в практике принятия решения	удовлетворительно
	Не знает разновидности организационно-управленческих решений; не может определить взаимосвязь проблемы и решения с элементами механизма менеджмента не знает базовые методы принятия решений и область их применения, не знает основные требования, предъявляемые к управленческим решениям, не выделяет отдельные особенности управленческих решений в производственной деятельности.	неудовлетворительно

- суммы баллов, полученных в рамках текущего контроля (70 баллов)
- суммы баллов, полученных за экзамен в рамках промежуточной аттестации (30 баллов).

Обязательным условием итоговой оценки сформированности этапа компетенции также является (помимо промежуточной аттестации) выполнение всех форм текущего контроля (в соответствии с Положением РАНХиГС о балльно-рейтинговой системе оценки знаний.). Максимальное количество баллов, которые может набрать обучающийся в рамках изучения дисциплины равно 100 баллов, при этом 70 баллов приходится на текущую аттестацию и 30 баллов - на промежуточную аттестацию (экзамен).

Для экзамена может быть использована рейтинговая система. Если обучающийся посещает все лекций и выполняет все практические задания в ходе семестра, и зарабатывает не менее 70 баллов, то он автоматически аттестуется.

Если сумма баллов менее 70, то он отвечает на вопросы экзамена. Обязательным условием итоговой оценки сформированности компетенции также является (помимо промежуточной аттестации) выполнение всех форм текущего контроля (в соответствии с Положением РАНХиГС о балльно-рейтинговой системе оценки знаний.). Максимальное количество баллов, которые может набрать обучающийся в рамках изучения дисциплины

равно 100 баллов, при этом 70 баллов приходится на текущую аттестацию и 30 баллов - на промежуточную аттестацию (экзамен).

Перевод баллов в традиционную систему оценки:

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки	Система оценивания «зачтено-не зачтено»
86-100 баллов	отлично	зачтено
71-85 баллов	хорошо	зачтено
55-70 баллов	удовлетворительно	зачтено
Менее 55 баллов	неудовлетворительно	не зачтено

Балльно-рейтинговая оценка

Вид работы	Количество баллов (max-min)	Ориентировочное количество занятий, или видов работ	Возможная сумма баллов (max-min)
Посещение занятий Лекция Семинар	 1 1	 12 6	 12 6
СР: Выступление с рефератом 5-7 стр., 60 % антиплагиат	5-3	1	5-3
Выполнение практических индивидуальных, групповых, кейсовых, в т.ч. домашних заданий	10 -6	3	30-18
устные ответы	5-2	5	25-10
Решение задач	4-2	3	12-6
Итого			**90-55**
Выступление с докладом на конференции, публикация	10	1	10
Итого			**100-65**

Максимальное количество баллов, которое может выставить преподаватель по дисциплине, составляет 100 баллов, которое делятся следующим образом: текущий контроль – 70 баллов, промежуточная аттестация – 30 баллов.

Промежуточная аттестация по дисциплине предусматривает экзамен, который проводится в форме тестирования. Банк заданий – 120 тестов, выборка – 20 вопросов, время тестирования – 60 минут, 2 попытки.

Положительная оценка ставится, если обучающийся дал более 59 % правильных ответов теста. Преподаватель вправе корректировать итоговую оценку студента, учитывая его успеваемость по текущему контролю и полученную оценку по результатам итогового теста в соответствии со шкалой оценивания. Экзамен проводится письменно, на экзамен отводится два академических часа. Нельзя использовать электронные средства.

4.2 Составной частью аттестации по дисциплине является **защита курсовой работы.** Защита курсовой работы проводится на зачетной неделе. На защиту отводится 15 минут (5 минут на презентацию и 10 минут на ответы на вопросы). Компьютерная презентация обязательна.

Примерная тематика курсовых работ

1 Технология подготовки и реализации управленческого решения

2 Применение методов моделирования в процессе подготовки и реализации управленческих решений

3 Модели принятия управленческих решений и их использование в организациях.
4 Многокритериальный выбор и оценочные системы. Технология оценивания при принятии управленческих решений.
5 Разработка и реализация управленческих решений: модели и методы.
6 Организационные аспекты процесса разработки и принятия управленческих решений.
7 Разработка и выбор управленческих решений в условиях неопределенности.
8 Процесс подготовки и принятия управленческих решений: основные этапы и их содержание
9 Принятие решений в условиях риска и неопределенности.
10 Современные подходы к разработке и принятию управленческих решений.
11 Принятие решений коллективными органами.
12 Коллективные (групповые) решения и переговоры.
13 Выбор альтернатив при решении неструктурированных проблем.
14 Эвристические методы при многокритериальном выборе.
15 Методы экспертного оценивания в задачах принятия решений.
16 Методы принятия решений в многокритериальных задачах.
17 Разработка плановых решений по функционированию и развитию организации
18 Планирование решения в области формирования инвестиционной политики
19 Управленческие решения по кадровому обеспечению деятельности организации (предприятия)
20 Сетевое планирование в деятельности общественных организаций по реализации молодежной политики в крае
21 Принятие управленческих решений в антикризисном управлении
22 Проектное управление по совершенствованию деятельности органов местного самоуправления по поддержке малого предпринимательства.
23 Проектное управление по реформированию агропромышленного комплекса
24 Проектное управление по прогнозированию социально-экономического развития предприятия
25 Проект внедрения системы контроля качества на предприятии
26 Проект совершенствования (внедрения) системы информационного обеспечения процесса управления предприятием.
27 Разработка плана мероприятий по инновационной деятельности предприятия
28 Разработка управленческого решения о материально-техническом обеспечении предприятия
29 Разработка управленческих решений в области промышленного производства.
30 Разработка управленческих решений в сфере науки и наукоемкого производства.
31 Разработка управленческих решений в управлении персоналом.
32 Разработка управленческих решений в финансовой деятельности предприятия.
33 Информационное обеспечение процесса разработки управленческих решений.
34 Использование методов прогнозирования в разработке управленческих решений.
35 Факторы масштаба производства при принятии управленческих решений.
36 Механизм разработки и принятия управленческих решений в современных организациях (на конкретных примерах).
37 Разработка управленческого решения по совершенствованию рекламной деятельности организации
38 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия/ продукции предприятия
39 Разработка управленческого решения по совершенствованию управления затратами на предприятии
40 Разработка управленческого решения по увеличению объемов продаж продукции компании

41 Разработка управленческого решения по усилению конкурентных позиций предприятия на рынке.
42 Разработка мероприятий по совершенствованию ассортимента товаров.
43 Разработка управленческого решения по повышению качества предоставляемых услуг/ продукции предприятия
44 Разработка управленческого решения по обоснованию выбора каналов распределения и товародвижения продукции предприятия.
45 Разработка управленческого решения по совершенствованию планирования на предприятии.
46 Разработка мероприятий по продвижению продукции.
47 Разработка управленческого решения по оптимизации сбытовой политики предприятия.
48 Разработка управленческого решения по обоснованию выбора торговых посредников.
49 Разработка управленческого решения по совершенствованию ассортиментной политики торгового предприятия.
50 Разработка управленческого решения по повышению эффективности обслуживания потребителей.
51 Разработка управленческого решения по совершенствованию корпоративной культуры организации
52 Разработка управленческого решения по выводу на рынок новой продукции компании
53 Управленческие решения в системе бизнес-процессов.
54 Примеры решения управленческих проблем в известных компаниях.
55 Применение социально-экономического прогнозирования при подготовке решений.
56 Использование программных продуктов при принятии управленческих решений.
57 Эвристические методы принятия управленческих решений.
58 Применение математических моделей для распределения ресурсов и достижения компромиссов в процессе подготовки управленческих решений

Шкала оценивания курсовой работы

Показатель оценивания	Критерий оценивания	Оценка
ОПК ОС 3.2 Способность разрабатывать организационно-управленческие решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности и готовность нести ответственность за их последствия с позиции социальной значимости	знает основные разновидности организационно-управленческих решений; взаимосвязь проблемы и решения с элементами механизма менеджмента; раскрыта сущность управленческого решения, основные методы принятия решений, область использования каждого метода принятия решений, виды управленческих решений, требования, предъявляемые к управленческим решениям, особенности управленческих решений в производственной деятельности. Нахождение оптимальных способов решения задач, определенных в рамках поставленной цели проекта, исходя из существующих ограничений. Прогнозы о развитии событий, исходя из использованных способов для решения задач, определенных в рамках поставленной цели проекта	отлично
	знает основные разновидности организационно-управленческих решений; взаимосвязь проблемы и решения с элементами механизма	хорошо

	менеджмента; сущность управленческого решения, большинство основных методов принятия решений; область использования большинства методов принятия решений; виды управленческих решений, основные требования, предъявляемые к управленческим решениям; ключевые особенности управленческих решений в производственной деятельности. Находит определенное количество оптимальных способов решения задач, определенных в рамках поставленной цели проекта, исходя из существующих ограничений. Прогнозирует развитие событий, исходя из использованных способов для решения задач, определенных в рамках поставленной цели проекта. Вместе с тем допускает неточности и незначительные ошибки	
	В типовых условиях способен определить знает некоторые разновидности организационно-управленческих решений; взаимосвязь проблемы и решения с отдельными элементами механизма менеджмента; сущность управленческого решения, знает некоторые методы принятия решений, область использования некоторых методов принятия решений; основные требования, предъявляемые к управленческим решениям; выделяет отдельные особенности управленческих решений в производственной деятельности. Слабо демонстрирует способность применять знания в практике принятия решения. Предлагает определенное количество оптимальных способов решения задач, определенных в рамках поставленной цели КР, исходя из существующих ограничений. Способен прогнозировать развитие событий, исходя из использованных способов для решения задач, определенных в рамках поставленной цели. В ходе ответа допускает ошибки.	удовлетворительно
	Не знает разновидности организационно-управленческих решений; не может определить взаимосвязь проблемы и решения с элементами механизма менеджмента не знает базовые методы принятия решений и область их применения, не	неудовлетворительно

	знает основные требования, предъявляемые к управленческим решениям, не выделяет отдельные особенности управленческих решений в производственной деятельности. Не способен найти определенное количество оптимальных способов решения задач, определенных в рамках поставленной цели КР, исходя из существующих ограничений. Не способен прогнозировать развитие событий, исходя из использованных способов для решения задач, определенных в рамках поставленной цели.	

6 Методические материалы по освоению дисциплины

В процессе преподавания дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, а также различные виды самостоятельной работы студентов по заданию преподавателя. Приступая к изучению дисциплины, обучающемуся необходимо внимательно ознакомиться с тематическим планом занятий, списком рекомендованной литературы.

6.1 Методические указания для обучающихся при работе на лекционном занятии

Лекция представляет собой систематическое, последовательное изложение преподавателем учебного материала в соответствии с изучаемой темой дисциплины.

При необходимости преподаватель формулирует объект и предмет (аспект) изучения. Объектами изучения в дисциплине являются основные положения менеджмента как отрасли науки и сферы профессиональной деятельности по управлению хозяйственными организациями. Предметом изучения в большинстве тем является совокупность базовых научных положений и наиболее общих практических методов менеджмента и теории организации.

Обучаемым рекомендуется акцентировать внимание на то, что в наши дни управление является одним из важнейших видов деятельности человека. В условиях рыночной экономики особую роль играет управление хозяйственными организациями, призванное обеспечить высокую эффективность и результативность их функционирования в интересах обеспечения социально-экономических потребностей общества.

В ходе лекций обучаемым рекомендуется обращать внимание на то, что в наши дни происходит формирование новой парадигмы менеджмента, традиционные стили, методы и инструменты управления, сложившиеся в середине прошлого века, заметно меняют свой облик. Однако ни одна из новых тенденций не говорит о необходимости полностью отказываться от принципов, идей и методов, родившихся в ходе многолетней эволюции такого сложного и многогранного явления, как менеджмент.

Обучаемым рекомендуется обращать внимание на то, что наряду с появлением новых форм и инструментов управления, сохраняется преемственность теоретических основ и большинства практических методов, разработанных в разные годы в разных

странах мира. Поэтому профессиональное овладение практикой менеджмента в наши дни невозможно без глубокого и всестороннего изучения его теоретических основ.

Для удобства восприятия обучаемыми материала, в зависимости от специфики темы преподаватель может избирать индуктивный, дедуктивный, исторический (хронологический) и другие подходы к изложению материала, а также комбинировать их.

Для визуального восприятия формулировки темы, учебных вопросов, наиболее важных определений, схем, иллюстраций, таблиц, графиков, дополнительных источников информации и т.п. обучаемым рекомендуется обращать внимание на предлагаемые преподавателем учебные презентации в формате MS PowerPoint (или созданные с помощью иных приложений). Основными требованиями, предъявляемыми к презентациям, являются их наглядность, отсутствие перегруженности текстовыми материалами, соответствие единым стандартам института. Допускается демонстрация учебных видеофрагментов, иллюстративно отражающих изучаемые явления, процессы, а также материалов Интернет-ресурсов, указанных в рабочей учебной программе.

6.2 Методические указания для обучающихся при работе на семинаре

Семинары реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к семинарам обучающемуся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы.

Готовясь к докладу или реферативному сообщению, обучающийся может обращаться за методической помощью к преподавателю. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов согруппников. Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения.

6.3 Методические указания для обучающихся по написанию рефератов

Реферат – результат самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Реферат должен состоять из следующих частей: титульный лист; содержание; введение; основной текст, разбитый на главы и подразделы (вопросы); заключение; библиографический список. Реферат оформляется в соответствии с требованиями Положения ДВИУ-филиалаРАНХиГС от 22.11.2013 г. № 72 «Об оформлении выпускных квалификационных работ и курсовых проектов (работ)».

6.4 Методические указания по выполнению курсовой работы

Курсовая работа пишется студентом на одну из тем в соответствии с утвержденной кафедрой тематикой. Студент может предложить тему для написания курсовой работы, согласовав ее с преподавателем. Выбор темы курсовой работы осуществляется по последней цифре номера зачетной книжки. Например, если номер зачетной книжки заканчивается на цифру «1», то студент может выбрать одну из тем, указанных в списке

под номерами «1», «11». Не допускается закрепление одной темы за двумя и более студентами группы. Курсовая работа выполняется в соответствии с требованиями Положения ДВИУ-ф РАНХиГС от 22.11.2013 г. № 72 «Об оформлении выпускных квалификационных работ и курсовых проектов (работ)». Указанное Положение размещено на сайте Института.

Курсовая работа должна состоять из следующих частей: титульный лист; содержание; введение; основной текст, разбитый на главы и подразделы (вопросы); заключение; библиографический список; приложения (при необходимости). Объем курсовой работы должен составить 30-35 страниц печатного текста (без учета приложений).

«Введение» должно содержать: обоснование актуальности рассматриваемой проблемы в современных условиях; анализ изученных источников и литературы (постановку темы как научной с выделением наиболее значимых ее проблем и аспектов); цель написания курсовой работы; перечень задач, решаемых в работе для достижения поставленной цели; обоснование объекта исследования; формулировку предмета исследования; определение теоретико-методологической основы и эмпирической базы, нормативной базы и методов исследования. Объем «Введения» 1-2 страницы.

Основная часть курсовой работы представляет собой аналитический обзор литературных источников по теме курсовой работы. В этой части следует определить сущность предмета исследования, охарактеризовать и проанализировать точки зрения различных авторов на данную проблему, выявить тенденции развития проблемы, а также методы решения возникающих управленческих задач. В основной части курсовой работы студент должен продемонстрировать свободное, обобщенное и целостное представление о предмете исследования таким образом, чтобы на предложенной теоретической основе можно было проанализировать практику, объяснить происходящие процессы и явления, дать их оценку, выявить проблемы и сформулировать пути их решения. Основную часть курсовой работы рекомендуется разделить на три составляющие: теоретическую, аналитическую и часть, содержащую предложения в контексте рассматриваемой темы. При этом важно сохранить логическую связь между вопросами, последовательность раскрытия темы. В курсовой работе необходимо отразить умение разрабатывать решение, и находить лучшее решение с учетом имеющихся ресурсов и ограничений. Каждую часть работы целесообразно завершать обобщающим выводом, что поможет в содержательном формулировании заключения по работе. Объем основной части курсовой работы 22-27 страниц.

«Заключение» (2-3 страницы) представляет собой изложение результатов курсовой работы. В нем автор подводит итоги исследования, в соответствии с выдвинутыми во введении задачами курсовой работы, делает теоретические обобщения, формулирует выводы и практические рекомендации. Заключение является обобщением курсовой работы, поэтому оно не должно носить абстрактный характер и содержать материалы, не получившие отражение в работе.

В конце курсовой работы в определенной последовательности составляется библиографический список (не менее 20 источников). Он представляет собой перечень нормативных правовых актов, статей, книг, отчетов и других источников, изученных и использованных автором при выполнении курсовой работы. Обязательным является использование при написании курсовой работы, и соответственно, отражение в библиографическом списке статей из периодических изданий, размещенных в электронных научных библиотеках (http: //www.eLIBRARY.ru, www.cyberleninka.ru), изданных не ранее 2013 года.

Как правило, в курсовой работе возможны приложения, где размещается необходимый исследовательский инструментарий (статистические данные, др.), графический материал (таблицы, схемы, диаграммы), суть которых излагается в основной части работы. Материал, включенный в приложения к курсовой работе, согласуется с руководителем и в общий объем работы не включается.

Курсовая работа на кафедру принимается при наличии справки на проверку работы в системе антиплагиат и электронного варианта (CD диск с записью работы, в конверте, прикрепленном к тексту работы). Выполненная и оформленная курсовая работа сдается для проверки преподавателю. Научный руководитель дает письменное заключение - рецензию, где отмечаются как положительные стороны курсовой работы, так и ее недостатки, а также вывод о допущении курсовой работы к защите. Курсовые работы, не отвечающие предъявляемым требованиям, возвращаются студентам для доработки. Повторно выполненная курсовая работа сдается с первым вариантом и рецензией.

6.5 Методические указания для обучающихся по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа обучающихся направлена на самостоятельное изучение отдельных вопросов учебной дисциплины. Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем определяется учебным планом.

При самостоятельной работе обучающиеся работают с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя. Одной из основных форм контроля самостоятельной работы обучаемых является оценка полноты и качества составления конспектов изучаемых материалов.

Конспект – это систематическая, логически связная запись материала, включающая в себя план изучаемого материала, выписки из учебника и дополнительных источников, тезисы материала, собственные мысли, выводы и т.п.

При необходимости обучаемому рекомендуется записывать вопросы, возникшие у него в ходе работы над темой, для обсуждения их с преподавателем в ходе семинаров или консультаций.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям практического типа

1. Какова роль управленческого решения в управлении организацией?
2. В чем сущность управленческого решения?
3. Как соотносятся между собой управленческое решение и организационная проблема? Что первично и каково их взаимовлияние?
4. Назовите отличительные признаки управленческого решения.
5. Каким требованиям должны удовлетворять эффективные управленческие решения?
6. Назовите наиболее типичные управленческие решения, принимаемые на разных стадиях.
7. Классификация управленческих решений дает возможность систематизировать характеризующие их производственные ситуации, информацию, а также процедуры, связанные с ее обработкой. Назовите основные признаки классификации решений.
8. Как влияют иерархия, целевые группы, правила и процедуры, горизонтальные связи на принимаемые решения?
9. Проведите сравнительный анализ решений, принимаемых на уроне индивида, и решений, принимаемых на уровне организации.
10. Проведите анализ основных работ при принятии управленческих решений на стадии планирования.
11. В чем сущность метода календарного планирования?
12. Проведите сравнительный анализ метода календарного плана-графика и расписания выполнения работ при выработке управленческих решений.

13. В чем особенность принятия управленческих решений при ограниченной интенсивности потребления трудовых ресурсов?
14. В чем сущность интуитивного характера процесса принятия управленческого решения?
15. Какое влияние оказывает позитивный и негативный опыт на процесс принятия управленческих решений, основанных на суждениях?
16. Что общего и чем отличаются процедуры принятия рациональных решений и решений, основанных на суждении?
17. Опишите технологию прохождения основных фаз алгоритма выработки и реализации управленческих решений.
18. Какие методы целесообразно использовать при разработке плана реализации выработанного управленческого решения (при принятии управленческих решений на стадии планирования)?
19. Какое значение оказывают личностные оценки руководителя на принятое решение и на способы его принятия?
20. Что понимается под условием риска в системе принятия управленческих решений?
21. Сравните между собой условие определенности и условие неопределенности и их влияние на процесс выработки управленческого решения.
22. Сравните методы управления риска при выработке управленческих решений.
23. Какими возможностями располагает руководитель для уменьшения неопределенности при наличии такого условия в реальной ситуации?
24. Как связаны информационные, временные и интеллектуальные ограничения на процесс принятия управленческих ограничений?
25. Каким образом субъективная составляющая влияет на принятие и реализацию управленческого решения?
26. Что такое модель и моделирование в условиях принятия решений?
27. Какие преимущества и недостатки имеет процесс моделирования при выработке управленческого решения или вариантов решения?
28. В каких областях принятия решений использование моделей наиболее эффективно и в чем выражается эта эффективность?
29. В чем состоит сущность модельных экспериментов и их значение для процесса выработки и реализации управленческих решений?
30. Какие особенности процесса моделирования имеют место в условиях неопределенности и сложности организационных проблем?
31. В чем состоит специфика моделирования при ориентации управления на будущее?
32. В чем сущность и какова область применения изобразительных моделей?
33. Каким образом целесообразно использовать аналоговые модели в процессе выработки и реализации управленческих решений?
34. Каким образом целесообразно использовать символические (или математические) модели в процессе выработки и реализации управленческих решений?
35. Сравните эффективность и область целесообразного использования изобразительных, аналоговых и математических моделей.
36. Дайте характеристику основным проблемам моделирования и укажите основные пути преодоления этих проблем.
37. Почему вызывает проблемы применение моделей на практике в процессе принятия управленческих решений и их реализации?
38. Для выработки каких управленческих решений целесообразно применение теории игр, моделей теории очередей, моделей управления запасами, линейного программирования, имитационного моделирования, экономического анализа?
39. Что общего и чем отличаются модели и методы принятия управленческих решений?
40. В чем сущность платежной матрицы как метода статистической теории решений?

41. Каковы условия применения платежной матрицы как метода статистической теории решений?
42. Назовите элементы технологии построения платёжной матрицы.
43. В чем сущность дерева решений как метода статистической теории решений?
44. Каковы условия применения дерева решений как метода статистической теории решений?
45. Назовите элементы технологии построения дерева решений.
46. Что такое прогнозирование и методы прогнозирования?
47. Какие методы прогнозирования могут быть использованы в процессе выработки и реализации управленческих решений?
48. Сравните по эффективности и по области использования неформальные, количественные и качественные методы прогнозирования.
49. Дайте характеристику основных разновидностей метода количественного прогнозирования при принятии управленческих решений.
50. Дайте характеристику основных разновидностей метода качественного прогнозирования при принятии управленческих решений.
51. Назовите основные особенности релевантной информации, используемой при количественных методах прогнозирования.
52. Назовите основные особенности релевантной информации, используемой при качественных методах прогнозирования.

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» нацелена на изучении основ теории и практики подготовки и принятия управленческих решений, организации их эффективного внедрения и контроля за исполнением, а также в получении навыков аналитической работы руководителя, вырабатывающего, принимающего и реализующего управленческое решение.

При подготовке **к практическим занятиям** обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).
2. Прочитать предложенную Вам литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Найти рекомендованные источники.
4. Планировать свой ответ (презентацию) по времени.
5. При работе в малых группах в начале работы чётко распределить обязанности.
6. При подготовке к контрольной работе изучить материалы соответствующего семинара, решить предложенные контрольные варианты работы.

Основными видами **самостоятельной работы** по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» являются:

- повторение лекционного материала и материала учебников;
- чтение основной и дополнительной литературы
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к контрольной работе;
- подготовка к промежуточной аттестации.

При изучении теории следует обратить внимание на:

- взаимосвязь процедуры разработки управленческих решений с каждым элементом системы менеджмента;

-использование фактора «иерархия» при принятии управленческих решений;

- влияние факторов среды на принятие управленческих решений;

-условия использования моделей в практике принятия управленческих решений;

-области использования различных типов моделей;

-технологию построения моделей, в первую очередь, на сложности и погрешности моделирования;

- важнейшие модели, применяемые в процессе выработки управленческих решений: их сущность, область использования и ограничения;

- основные методы, применяемые в процессе выработки управленческих решений: их сущность, область использования и ограничения.

7 Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1 Основная литература

1. Методы принятия решений. Harvard Business Review (HBR) , 10 лучших статей; пер. с англ. – М.: ООО Альпина Паблишер, 2017.
2. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, заачи, кейсы: учебное пособие.-4-е из. – М.: Издательский дом «Дело», 2015.
3. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.] ; под редакцией П. В. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 276 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10862-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/475047

7.2 Дополнительная литература

1 Гассман О, Франкенбергер К. Шик М. Бизнес- модели. 55 лучших шаблонов; пер. с англ. - М.: ООО Альпина Паблишер, 2016.

2 Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 183 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06815-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489387

3 Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06700-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/490620

4 Демин, Г. А. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г. А. Демин; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Электронные данные. – Пермь, 2020 – 92 с. ISBN 978-5-7944-3545-0 —Текст: электронный // Режим доступа: http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/demin-upravlencheskie-resheniya.pdf.

5 Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения; пер. с англ. –М., 1998.

6 Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/450251

7 Лукичёва, Л.И. Управленческие решения : учебник / Л. И. Лукичёва, Д. Н. Егорычев ; под ред. Ю.П. Анискина. - 6-е изд, стереотип. - М. : Омега-Л, 2011. - 384 с. - (Высшая школа менеджмента).

8 Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. —

526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03619-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/489291

9 Теория и практика принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова ; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03859-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/450352

10 Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 335 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01584-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/488692

11 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, 2020. — 324 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03558-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: https://urait-ru.ezproxy.ranepa.ru:2443/bcode/451298

12 Эддоус, М. Методы принятия решений / М. Эддоус, Р. Стэнсфилд / Пер. с англ. под ред. член- корр. РАН И.И. Елисеевой. — ISBN 0-85121-832-6 (англ.) ISBN 5-85177-027-9 (русск.) — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.- 590 с.

7.3 Интернет-ресурсы

1. http://www.sibuk.Nsk.su.Public/Ypr/yp13/07/htm - Библиотеки
2. http://www.Cir.ru Университетская информационная система России
3. http: / / www. Intertech. Ru. / Dictionary business. Asp – INTERTECH – {Электронный ресурс} / Научный центр Интернет – технологий. Словарь электронный бизнес.
4. http://www.privlaw.ru
5. http://www.supcourt.ru
6. http://window.edu.ru - Единое окно доступа к образовательным ресурсам. Электронная библиотека
7. http://www.edu.ru - Федеральный портал «Российское образование»
8. http://IQlib – электронная Интернет-библиотека образовательных и просветительских изданий, в коллекции которой собраны электронные учебники, справочные и учебные пособия, общеобразовательные и издания.
9. http://www.openet.edu.ru Российский портал открытого образования
10. www.elibrary.ru – научная электронная библиотека
11. http://dviu.ranepa.ru/index.php?page=bibi2&rc=bibi– электронная библиотека ДВИУ
12. http://e.lanbook.com - электронно- библиотечная система «Лань»
13. http://www.iprbookshop.ru– электронно- библиотечная система «IPRbooks»
14. http://www.biblio-onlain.ru– электронно-библиотечная система ЭБС «Юрайт»
15. www.gks.ru – сайт федеральной службы государственной статистики РФ
16. www.gov.ru – сервер органов государственной власти Российской Федерации

7.4 Иные источники

Статистические сборники

1. Россия в цифрах.
2. Российский статистический ежегодник.
3. Регионы России. Социально-экономические показатели.
4. Регионы России. Основные характеристики субъектов Российской Федерации.
5. Регионы России. Основные социально-экономические показатели городов.

6. Россия и страны мира.

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

Адрес	Наименование оборудованных учебных кабинетов	Оснащенность оборудованных учебных кабинетов, перечень программного обеспечения
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), практик, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Специализированные аудитории, оборудованные для проведения занятий по информационным технологиям (компьютерные классы)	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доска маркерная, учебные пособия, тренажеры и другие средства и оборудование. Аудитории обеспечены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде организации. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение, справочно-правовая система «Консультант плюс», информационно-справочная система «Кодекс», Any Logic University, KNIME (Open Source программное обеспечение с открытым исходным кодом), Gretl, Statgraphics Centurion XV Academic Pro, 1С Предприятие 8 для учебных заведений, Eviews Academic, Adobe Photoshop
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Учебные аудитории для самостоятельной работы обучающихся	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.

680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Специальная библиотека (библиотека ограниченного доступа) /	Помещение для самостоятельной работы обучающихся. Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся, технические средства обучения, мультимедийное оборудование. Читальный зал научной библиотеки оснащен компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.
680000, Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Муравьева-Амурского, д.33	Помещения для научно-исследовательской работы	Специализированная мебель для организации рабочих мест обучающихся и преподавателя, технические средства обучения, мультимедийное оборудование, доска маркерная, доступ к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде. Программное обеспечение: Microsoft Windows, пакет Microsoft office, антивирусное программное обеспечение.

Информационные технологии реализуются через электронно-информационную образовательную среду Академии.