

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего  
образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)  
Новороссийский филиал  
Кафедра  
«Экономика, финансы и менеджмент»**



Е.Н. Сейфиева

«29» августа 2019 г.

**С. А. Баженова**

**Методы принятия решений (практикум)**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль

«Корпоративное управление» (очное обучение)

*Рекомендовано Ученым советом Новороссийского филиала Финуниверситета*

*протокол № 14 от 29 августа 2019 г.*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и менеджмент»*

*протокол № 1 от 28 августа 2019 г.*

**Новороссийск 2019**

**Баженова С. А.** Методы принятия решений (практикум): Рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Корпоративное управление» (программа подготовки бакалавров). - Новороссийск: Финансовый университет, кафедра «Экономика, финансы и менеджмент», 2019. - 32 с.

Программа дисциплины «Методы принятия решений (практикум)» отражает особенности разработки и принятия управленческих решений менеджерами различных уровней, рассмотрены проблемы влияния личности лица, принимающего решения и информационного обеспечения на процесс принятия управленческих решений в современных организациях. Программа предусматривает изучение методов математических расчетов и основ экономико - математического моделирования при принятии управленческих решений.

Рабочая программа предназначена для эффективной организации учебного процесса и включает содержание дисциплины, учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины, фонд оценочных средств для промежуточной аттестации, методические указания по освоению дисциплины, описание материально-технической базы.

Содержание рабочей программы дисциплины 1. Наименование дисциплины .....	Ошибка!
Закладка не определена.	
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине .....	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	7
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся .....	5 .....7
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий .....	8
5.1. Содержание дисциплины .....	8
5.2. Учебно-тематический план. ....	10 ..12
5.3. Содержание семинаров, практических занятий .....	14
<b>6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....</b>	<b>14</b>
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы .....	14
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблицы 2) .....	16
<b>7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....</b>	<b>22</b>
<b>8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....</b>	<b>30</b>
<b>9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины... ..</b>	<b>30</b>
<b>10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....</b>	<b>31</b>
<b>11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем .....</b>	<b>34</b>
11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения.....	34
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы .....	34
11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации .....	34
<b>12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине .....</b>	<b>34</b>

## 1. Наименование дисциплины

Методы принятия решений (практикум)

**Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине**

Дисциплина «Методы принятия решений (практикум)» по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Корпоративное управление» обеспечивает формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-3	Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации	1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, определением зон конкурентного преимущества фирмы. 2. Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.	<b>Знать:</b> инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также способы обеспечения координации и контроля деятельности организации <b>Уметь:</b> применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации

<p><b>ПКП-1</b></p>	<p>Владение основными научными понятиями категориями экономики управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач</p>	<p>1. Владеет научными понятиями категориями экономики и управленческой науки. 2. Обладает способностью к применению научных понятий и категорий экономики и управленческой науки при решении профессиональных задач.</p>	<p><b>Знать:</b> основные научные понятия и категории экономики и управленческой науки <b>Уметь:</b> применять основные научные понятия и категории экономики и управленческой науки и приступать к их применению при решении профессиональных задач</p>
---------------------	--	---	--

<b>ПКП-2</b>	Способность разрабатывать управленческие решения в целях реализации принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности, обеспечивая при этом выявление заинтересованных лиц и учет их позиций	1.Применяет современные методы анализа возможностей реализации принципов корпоративного управления и КСО в компании с учетом определения интересов всех заинтересованных лиц	<b>Знать:</b> современные методы анализа возможностей реализации принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности с учетом определения интересов всех заинтересованных лиц <b>Уметь:</b> применять для решения практических задач методы анализа
		2.Определяет возможности и способы разработки управленческих решений в сложившейся системе корпоративного управления с учетом позиций всех заинтересованных лиц	<b>Знать:</b> инструменты и методологию определения возможностей и способов разработки управленческих решений в сложившейся системе корпоративного управления с учетом позиций всех заинтересованных лиц <b>Уметь:</b> определять возможности и способы разработки управленческих решений в сложившейся системе корпоративного управления с учетом позиций всех заинтересованных лиц
		3.Организует мониторинг практики разработки управленческих решений в интересах всех заинтересованных лиц	<b>Знать:</b> основные параметры мониторинга практики разработки управленческих решений в интересах всех заинтересованных лиц и методологию их определения <b>Уметь:</b> использовать механизм организации мониторинга практики разработки управленческих решений

			в интересах всех заинтересованных лиц
<b>ПКП-3</b>	Способность разрабатывать управленческие решения в целях реализации принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности, обеспечивая при этом выявление заинтересованных лиц и учет их позиций	1.Применяет современные методы анализа возможностей реализации принципов корпоративного управления и КСО в компании с учетом определения интересов всех заинтересованных лиц	<b>Знать:</b> современные методы оценки анализа действующей практики разработки и организации процедур контроля в системе корпоративного управления <b>Уметь:</b> применять современные методы анализа действующей практики разработки и организации процедур контроля в системе корпоративного управления

		2. Определяет возможности и способы разработки управленческих решений в сложившейся системе корпоративного управления с учетом позиций всех заинтересованных лиц	Знать: современные методы оценки и анализа действующей практики разработки и организации процедур контроля в системе корпоративного управления Уметь: применять современные методы анализа действующей практики разработки и организации процедур контроля в системе корпоративного управления  Знать: способы организации деятельности органов корпоративного контроля в компании Уметь: определять способы организации деятельности органов корпоративного контроля в компании
		3. Организует эффективное взаимодействие органов корпоративного контроля и корпоративного управления с целью повышения результативности их деятельности	Знать: современные методы организации эффективного взаимодействия органов корпоративного контроля и корпоративного управления. Уметь: организовывать эффективное взаимодействие органов корпоративного контроля и корпоративного управления

### Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Методы принятия решений (практикум)» относится к модулю дисциплин инвариантных для направления подготовки, отражающих специфику филиала направления подготовки вариативной части образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02- «Менеджмент».

**Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся**

2018 года приема

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр (модуль) 6 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	3 з.е./108	108
<i>Контактная работа - Аудиторные занятия</i>	34	34
<i>Лекции</i>	-	-
<i>Семинары, практические занятия</i>	34	34

<i>Самостоятельная работа</i>	74	74
<i>Вид текущего контроля</i>	<i>Контрольная работа</i>	<i>Контрольная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	Зачет	Зачет

**Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

## **Содержание дисциплины**

### **Раздел I. Теоретические основы разработки управленческого решения**

**Тема 1. Понятие, значение и функции управленческого решения** Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения.

Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Методологические основы теории принятия государственных и муниципальных решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Нормативный и поведенческий подходы к принятию решений в государственном и муниципальном управлении. Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческого решения. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.

Современные концепции и принципы выработки решения. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента.

Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения.

### **Тема 2. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования**

Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Понятия «ситуация» и «проблема». Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.

Типология управленческих решений. Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность.

Современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений по технологии разработки, в соответствие с прогнозной эффективностью и т.п. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения



Условия и факторы качества управленческих решений. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений (реальность, устойчивость к возможным ошибкам, контролируемость и т.п.). Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения. Понятие «супероптимальное решение». Приемы и методы разработки супероптимальных решений.

### **Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)**

Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Индивидуальное принятие решений против группового. Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах.

Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.

Взаимодействие участников выбора управленческого решения. Отношения субъект - власть, лидерство - объект управленческих решений. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения. Централизация и децентрализация процесса разработки решения. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.

Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений. Характеристика внутренней системы информации в организации.

### **Тема 4. Этапы процесса разработки и принятия управленческого решения**

Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы.

Выбор критерия принятия управленческого решения. Классификация критериев принятия управленческого решения. Уровни и принципы разработки и принятия управленческого решения. Разработка и развитие альтернатив. Анализ альтернатив действий. Сравнение альтернатив и выбор решений. Проверка реализуемости разработанных альтернатив. Обоснование выбора альтернатив.

Характеристика элементов внешней среды организации и ее влияние на реализацию альтернатив. Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой. Понятие «информационная асимметрия». Состав стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию.

Характеристика механизма принятия управленческого решения: механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения. Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения.

Алгоритм процесса разработки и принятия решения при различных типах менеджмента: ситуационном, традиционном, системном, социальноэтическом, стабилизационном. Особенности разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.

## **Тема 5. Методы и модели, используемые при разработке и принятии управленческого решения**

Понятие и классификация методов разработки и принятия управленческих решений. Краткая классификация методов разработки и принятия управленческих решений по этапам разработки управленческого решения. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем и формулировки ограничений и критериев, состав, условия применения. Методы ситуационного анализа. Понятие и этапы ситуационного анализа. Технологии, используемые при проведении ситуационного анализа – кейс-метод, мозговая атака, двухуровневое анкетирование, факторный анализ, многомерное шкалирование, их характеристика, алгоритм использования. Графические методы, используемые на этапе диагностики проблем. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив; морфологический анализ, методы ассоциаций и аналогий. Методы выработки решений в диалоговом режиме.

Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив: метод многокритериальной оценки, метод экспертной оценки. Количественные и качественные экспертные методы. Методы прогнозирования. Типовой алгоритм прогнозирования. Классификация методов прогнозирования. Алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.

Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата. Особенности и основные этапы проведения функционально-стоимостного анализа, метод цепных подстановок. Понятие неопределенности и риска. Методы управления рисками. Выбор решения по критерию максимакса. Выбор решения по критерию Вальда (максиминный критерий). Выбор решения по критерию Сэвиджа (минимаксный критерий). Выбор решения по критерию Гурвица (критерий пессимизма-оптимизма). Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Построение матрицы выигрышей и матрицы рисков. Позиционные игры. Дерево решений. Уменьшение отрицательных последствий и страхование управленческих рисков. Мероприятия по снижению риска.

Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса моделирования в разработке и принятии управленческих решений. Проблемы использования моделирования в процессе разработки и принятия управленческих решений.

## **Тема 6. Качество и эффективность управленческого решения, контроль его выполнения**

Условия и факторы качества управленческих решений. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений (реальность, устойчивость к возможным ошибкам, контролируемость и т.п.). Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения. Понятие «супероптимальное решение». Приемы и методы разработки супероптимальных решений.

Понятие эффективности управленческих решений. Особенности оценки эффективности управленческого решения. Прямые и косвенные показатели эффективности решения. Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения»

Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений. Факторы, критерии и ограничения при принятии управленческих решений. Основные характеристики качества управленческого решения. Условия и факторы обеспечения качества управленческих решений.

Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.

Контроль как инструмент сбора информации для принятия решения. Полезность контроля. Виды контроля принятия решения. Контроль исполнения эксплицитных и имплицитных норм. Требования к нормам. Контроль оперативной деятельности. Контроль результатов деятельности и принятия решения. Контроль инстанции, обладающей разными полномочиями. Контроль решения в сфере мотивации и вознаграждения. Влияние вознаграждения на детерминанты ЛПП. Решения по критериям оценки системы вознаграждения. Проблемы принятия решений по основам исчислений.

Контроль и мониторинг при реализации решений в государственных и муниципальных организациях и учреждениях.

## **Раздел II. Количественные методы принятия управленческих решений**

### **Тема 7. Транспортная задача и задачи, сводящиеся к транспортной**

Экономическая постановка транспортной задачи (ТЗ). Транспортная задача как задача линейного программирования. Открытая и закрытая модели ТЗ (задачи с правильным и неправильным балансом). Условие разрешимости ТЗ. Характеристика основных методов ее решения.

Опорный план ТЗ. Основные методы построения начального опорного плана – метод северо-западного угла, метод минимального тарифа и метод Фогеля. Занятые и свободные клетки. Вырожденный и невырожденный планы.

Метод потенциалов решения ТЗ. Вычисление потенциалов. Оценки свободных клеток. Условие оптимальности опорного плана. Цикл, перестановка по циклу. Улучшение опорного плана. Метод потенциалов и двойственность. Экономический смысл потенциалов.

Открытая модель ТЗ. Сведение открытой модели к закрытой. Фиктивные потребитель и поставщик. Различные типы ограничений в транспортной задаче. Блокировка и запрещенные перевозки.

Задачи, сводящиеся к транспортной: задача о назначении персонала, задача о заключении контрактов. Распределительные задачи.

### **Тема 8. Задачи многокритериальной оптимизации**

Происхождение и постановка задачи многокритериальной оптимизации. Экономические примеры. Роль лица, принимающего решение (ЛПП). Оценка допустимого решения. Отношение строгого предпочтения и доминирование по Парето. Эффективные решения многокритериальных задач. Оптимальность по Парето. Парето-эффективная граница и ее построение.

Основные методы решения многокритериальных задач. Свертка критериев с весовыми коэффициентами. Метод обобщенного критерия. Метод приоритетов. Метод идеальной точки.

### **Тема 9. Элементы теории игр**

Понятие об игровых моделях. Платежная матрица. Верхняя и нижняя цена игры. Седловая точка. Решение игр в смешанных стратегиях. Теорема Неймана. Матричная игра как задача линейного программирования.

Принципы максимина и минимакса. Оптимальная стратегия и цена игры. Графическое решение игр вида 2 и 2. Решения игровых задач методами линейного программирования.

Игры с природой. Критерии выбора оптимальной стратегии: критерий Вальде, критерий максимума, критерий Гурвица, критерий Сэвиджа. Матрица рисков. Определение производственной программы предприятия в условиях риска и неопределенности.

### Тема 10. Методы динамического программирования

Основные предпосылки метода динамического программирования (ДП). Разбиение процесса принятия решения и управления на этапы. Условия оптимум. Уравнения Беллмана и порядок их решения.

Решение задачи о распределении средств между предприятиями (дискретный и непрерывный случаи). Решение задач об оптимальной замене оборудования и оптимальном распределении ресурсов методами динамического программирования.

#### Учебно-тематический план

2018 года приема, очная форма

Таблица 2

№	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоёмкость в часах					Самостная	Формы текущего контроля успеваемости
		Всего ояатель работа	Аудиторная работа					
			Обща я	Лекци и	Семинар ы, практи ческие занятия	Занятия в интеракт ивных формах		
<b>Раздел I. Теоретические основы разработки управленческого решения</b>								
1	Понятие, значение и функции управленческого решения.	11	4	-	4	2	7	опрос, учебная дискуссия
2	Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования.	12	4	-	4	2	8	беседа, учебная дискуссия

3	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР).	9	2	-	2	1	7	опрос, решение задач
4	Этапы процесса разработки и принятия управленческого решения.	10	2	-	2	1	8	Решение задач
5	Методы и модели, используемые при разработке и принятии управленческого решения.	11	4	-	4	2	7	опрос, дискуссия, решение задач
6	Качество и эффективность управленческого решения, контроль его выполнения.	12	4	-	4	2	8	опрос, дискуссия, решение задач
<b>Раздел II. Количественные методы принятия управленческих решений</b>								
7	Транспортная задача и задачи, сводящиеся к транспортной.	11	4	-	4	2	7	участие в решении задач на практических занятиях
8	Задачи многокритериальной оптимизации.	11	4	-	4	2	7	Собеседования по д/з
9	Принятие решений в условиях неопределенности.	10	2	-	2	2	8	контрольная работа
10	Методы динамического программирования.	11	4	-	4	2	7	
	В целом по дисциплине	108	34	-	34	18	74	Контрольная работа
	ИТОГО в %					60%		

## Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
<p>Понятие, значение и функции управленческого решения</p>	<p>Фронтальный опрос студентов по теме занятия.</p> <p>Интерактив - учебная дискуссия по установлению роли принятия решений в процессе управления.</p> <p>Практическое задание – решение тестовых заданий по определению основных понятий процесса разработки и принятия управленческих решений.</p>	<p>Семинар- опрос, учебная дискуссия</p>
<p>Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования</p>	<p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.7; 9.1-9.9</p> <p>Ответы на вопросы по классификации управленческих решений и ситуаций (проблем), возникающих в деятельности организации.</p> <p>Интерактив – учебная дискуссия на тему «Можно ли рассматривать проекты как форму разработки, принятия и реализации управленческого решения».</p> <p>Практическое задание – выполнение упражнений и тестовых заданий, направленных на формирование умений использования современных подходов при разработке управленческих решений.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.7; 9.1-9.9</p>	<p>Семинар - беседа, учебная дискуссия</p>

<p>Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)</p>	<p>Фронтальный опрос студентов по теме занятия. Презентация результатов самостоятельной работы.</p> <p>Интерактив – проведение дискуссии на тему «Влияют ли индивидуальные качества менеджера и стиль руководства на процесс принятия решения».</p> <p>Практическое задание – выполнение тестовых заданий на тему «Стили принятия управленческих решений».</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.7; 9.1-9.9</p>	<p>Семинар - опрос, решение задач</p>
<p>Этапы процесса разработки и принятия управленческого решения.</p>	<p>Учебная дискуссия об особенностях разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.</p> <p>Презентация результатов самостоятельной работы.</p> <p>Интерактив – работа в малых группах по разработке альтернатив и принятию управленческих решений. Практическое задание – выполнение упражнений анализу основных этапов разработки и принятия управленческих решений.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.7; 9.1-9.9</p>	<p>Семинар - беседа, учебная дискуссия</p>
<p>Методы и модели, используемые при разработке и принятии управленческого решения</p>	<p>Фронтальный опрос студентов по теме занятия.</p> <p>Интерактив – проведение деловых игр по моделированию проблемных ситуаций и принятию решений в компаниях различных организационно – правовых форм.</p> <p>Практическое задание - решение кейсов по принятию управленческих решений в условиях определенности, неопределенности, риска, конфликта.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.7; 9.1-9.9</p>	<p>Семинар - опрос, решение задач</p>

<p>Качество эффективность управленческого решения, контроль его выполнения</p>	<p>и Беседа с целью диагностики умений студентов использовать методы и инструменты контроля и оценки управленческих решений.</p> <p>Интерактив – групповое обсуждение по методу организованного «мозгового штурма» необходимости и видов ответственности руководителей за принятые решения.</p> <p>Практическое задание – работа в малых группах по проведению ролевых игр, направленных на формирование компетенций принятия управленческих решений.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.7; 9.1-9.9</p>	<p>Семинар - опрос, дискуссия, решение задач</p>
<p>Транспортная задача и задачи, сводящиеся к транспортной</p>	<p>Методы построения начального опорного плана ТЗ. Метод потенциалов. Открытая модель ТЗ. Различные типы ограничений в транспортной задаче. Задачи, сводящиеся к транспортной.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.7; 9.1-9.9</p>	<p>Семинар - опрос, дискуссия, решение задач</p>
<p>Задачи многокритериальной оптимизации.</p>	<p>Математические модели задач многокритериальной оптимизации. Парето эффективная граница и ее построение.</p> <p>Основные методы решения многокритериальных задач.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.7; 9.1-9.9</p>	<p>Семинар - опрос, дискуссия, решение задач</p>
<p>Принятие решений в условиях неопределенности.</p>	<p>Решение игр в смешанных и чистых стратегиях. Графическое решение игр вида <math>n \times 2</math> и <math>2 \times n</math>.</p> <p>Решения игровых задач методами линейного программирования. Игры с природой. Критерии выбора оптимальной стратегии. Определение производственной программы предприятия в условиях риска и неопределенности.</p> <p>Рекомендуемые источники: 8.1-8.7; 9.1-9.9</p>	<p>Семинар - опрос, дискуссия, решение задач</p>



Методы динамического программирования	Решение задачи о распределении средств между предприятиями Решение задач об оптимальной замене оборудования и оптимальном распределении ресурсов методами динамического программирования. Рекомендуемые источники: 8.1-8.7; 9.1-9.9	Семинар - опрос, дискуссия, решение задач
---------------------------------------	---	---

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Понятие, значение и функции управленческого решения	Понятие, значение и функции управленческого решения.	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Поиск материала для составления кейсов в сети Интернет. Подготовка к дискуссии на семинарском занятии. Составление информационного блока по теме.
Тема 2. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования.	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Подготовка к решению ситуационных задач. Составление тестовых заданий по теме.
Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР).	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Подготовка к решению ситуационных задач. Подготовка докладов, презентаций.

Тема 4. Этапы процесса разработки и принятия управленческого решения	Этапы процесса разработки и принятия управленческого решения.	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Подготовка к решению ситуационных задач. Подготовка докладов, презентаций.
Тема 5. Методы и модели, используемые при разработке и принятии управленческого решения	Методы и модели, используемые при разработке и принятии управленческого решения.	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Подготовка к проведению деловых игр.
Тема 6. Качество и эффективность управленческого решения, контроль его выполнения	Качество и эффективность управленческого решения, контроль его выполнения.	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Изучение методических указаний по организации самостоятельной работы. Подготовка к проведению деловых игр.
Тема 7. Транспортная задача и задачи, сводящиеся к транспортной	Транспортная задача и задачи, сводящиеся к транспортной.	Работа с учебной литературой. Выполнение домашних заданий.
Тема 8. Задачи многокритериальной оптимизации	Задачи многокритериальной оптимизации.	Работа с учебной литературой. Выполнение домашних заданий. Выполнение заданий контрольной работы № 1.
Тема 9. Принятие решений в условиях неопределенности	Принятие решений в условиях неопределенности.	Работа с учебной литературой. Выполнение домашних заданий.
Тема 10. Методы динамического программирования	Методы динамического программирования.	Работа с учебной литературой. Выполнение домашних заданий. Выполнение заданий контрольной работы № 2.

## 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

### Примерные задания для контрольной работы

#### Вариант № 1

##### Задание № 1

Дайте определение понятию управленческое решение.

### Задание № 2

Для заданной транспортной задачи (открытая модель) найти оптимальный план и стоимость перевозок.

	$B_1$	$B_2$	$B_3$	$B_4$	
$A_1$	16	8	9	1	70
$A_2$	13	16	18	9	50
$A_3$	14	23	12	7	240
	100	10	70	160	

### Тестовое задание № 3

Гипотеза характеризует научное предвидение на уровне:

- А) качественных характеристик;
- Б) не только качественных, но и количественных;
- В) количественных характеристик; Г) все ответы неверны.

### Вариант № 2

#### Задание № 1

В чем заключается суть ситуационной концепции управления процессом принятия решений.

#### Задание № 2

Найдите оптимальное решение транспортной задачи

	$B_1$	$B_2$	$B_3$	$a_i$
$A_1$	4	2	5	40
$A_2$	5	3	8	60
$b_j$	30	20	50	

Тестовое задание № 3 Прогноз характеризует научное предвидение на уровне:

- А) качественных характеристик;
  - Б) не только качественных, но и количественных;
  - В) количественных характеристик; Г) все
- ответы неверны.

### Вариант № 3

#### Задание № 1

Раскройте экономические, социальные, правовые и технологические основы принятия управленческого решения

#### Задание № 2

Определите инвестиционные операции, оптимальные по Парето по критериям «эффективность — риск», если случайные эффективности этих операций определяются следующими рядами распределения:

$E_1$	0	2	4	16
$p$	1/2	1/4	1/8	1/8

$E_2$	2	4	6	18
$p$	1/2	1/4	1/8	1/8

$E_3$	0	4	6	12
$p$	1/4	1/4	1/3	1/6

$E_4$	-6	-4	-2	10
$p$	1/2	1/4	1/8	1/8

#### Тестовое задание № 3

План характеризует научное предвидение на уровне:

- А) качественных характеристик;
- Б) не только качественных, но и количественных;
- В) количественных характеристик;
- Г) все ответы верны.

### Вариант № 4

#### Задание № 1

В чем заключается роль руководителя организации в процессе разработки и принятия управленческого решения

#### Задание № 2

Для игры, заданной матрицей составить взаимно-двойственные задачи для I и II игроков. Как связаны их оптимальные решения и цена игры?

$$\begin{pmatrix} 2 & 5 & 6 \\ 6 & 2 & 5 \\ 5 & 6 & 2 \end{pmatrix}$$

Тестовое задание № 3

Изменение уровня определенности информации возрастает по цепочке:

- А) план – прогноз – гипотеза;
- Б) гипотеза – план – прогноз; В) гипотеза – прогноз – план;
- Г) прогноз – гипотеза – план.

### Вариант № 5

Задание № 1

Дайте характеристику особенностей разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях

Задание № 2

Найти решение игры (оптимальные стратегии игроков, цену игры) заданной платежной матрицей:

$$A = \begin{pmatrix} 11 & 5 & 3 \\ 9 & 4 & -3 \\ 5 & 4 & 6 \\ 3 & 3 & -1 \end{pmatrix}$$

Тестовое задание № 3

По горизонту упреждения прогнозы подразделяются на:

- А) оперативные, среднесрочные, краткосрочные, долгосрочные и дальнесрочные;
- Б) оперативные, краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные и дальнесрочные;
- В) краткосрочные, среднесрочные, оперативные, долгосрочные и дальнесрочные; Г) долгосрочные, дальнесрочные, оперативные, краткосрочные и среднесрочные.

### Вариант № 6

Задание № 1

Дайте определение понятиям «метод», «модель», «моделирование».

### Задание № 2

Планируется работа двух предприятий на 4 года. Начальные ресурсы равны  $s_0=10000$ . Средства  $x$  вложенные в 1-е предприятие в начале года, дают в конце года прибыль  $f_1(x)=0,3x$ , и возвращаются в размере  $\phi_1(x)=0,1x$  Средства, вложенные в 2-е предприятие в начале года, дают в конце года прибыль  $f_1(y)=0,2y$  и возвращаются в размере  $\phi_1(y)=0,3y$ . В конце года возвращенные средства заново перераспределяются между отраслями. Определить оптимальный план распределения средств и найти максимальную прибыль.

### Тестовое задание № 3

Горизонт упреждения краткосрочного прогноза:

- А) до 1 года;
- Б) от 1 года до 3 лет;
- В) от 5 – 7 лет;
- Г) от 10 – 20 лет

## Вариант № 7

### Задание № 1

Условия и факторы обеспечения качества управленческих решений.

### Задание № 2

Планируется работа трех предприятий на 1 год. Начальные средства равны  $s_0=4$  тыс. у.е., а вложения кратны 1 тыс. у.е. При этом  $x$  тыс. у.е., вложенные в  $k$ -е предприятие в начале года, дают в конце года прибыль  $f_k(x)$ , где функции  $f_k(x)$  заданы таблицей.

Определить оптимальный план распределения средств и найти максимальную прибыль.

$x$	$f_1(x)$	$f_2(x)$	$f_3(x)$
1	2	3	1
2	7	6	6
3	13	12	14
4	17	19	18

### Тестовое задание № 3

Горизонт упреждения долгосрочного прогноза:

- А) до 1 года;
- Б) от 1 года до 3 лет;
- В) от 5 – 7 лет;
- Г) от 10 – 20 лет.

### Вариант № 8

Задание № 1

В чем заключаются методы ситуационного анализа.

Задание № 2

Найти Парето-оптимальную границу задачи

$$\begin{cases} f_1 = 4x_1 + x_2 \rightarrow \max \\ f_2 = x_1 + 2x_2 \rightarrow \max \\ x_1 + x_2 \leq 7, \\ x_1 \leq 5, \\ x_2 \leq 4, \\ x_1 \geq 0, x_2 \geq 0. \end{cases}$$

Тестовое задание № 3

Верно ли сформулированы составляющие системы прогнозирования:

- коллектив специалистов;
- технические и математические средства;
- методы и алгоритмы;
- организационные материалы?

- А) верно;
- Б) не верно.

### Вариант № 9

Задание № 1

Дайте характеристику этапам процесса моделирования.

Задание № 2

Найти Парето-оптимальную границу задачи

$$\begin{cases} f_1 = x_1 + 6x_2 \rightarrow \max \\ f_2 = x_1 + x_2 \rightarrow \min \\ 2x_1 + 3x_2 \leq 12, \\ 3x_1 + x_2 \leq 9, \\ x_1 \geq 0, x_2 \geq 0. \end{cases}$$

Тестовое задание № 3

Верно ли утверждение: «Объектом социально-экономического прогнозирования выступают: процессы, явления и события»?

А) верно;

Б) только процессы; В)

только явления и события; Г) не

верно.

### Вариант № 10

Задание № 1

Дайте характеристику методам принятия управленческих решений. Задание № 2

В кредитную организацию поступила заявка на получение краткосрочного (сроком на один год) кредита в сумме 20000 дол. США под 13 % годовых. Статистические данные показывают, что вероятность невозврата средств составляет 4 %. Существует альтернативный вариант вложения денежных средств со стопроцентной гарантией возврата, но под 7 % годовых (рис. 2.2).

Выдавать ли кредит, если критерием оптимального решения считать максимальный доход?

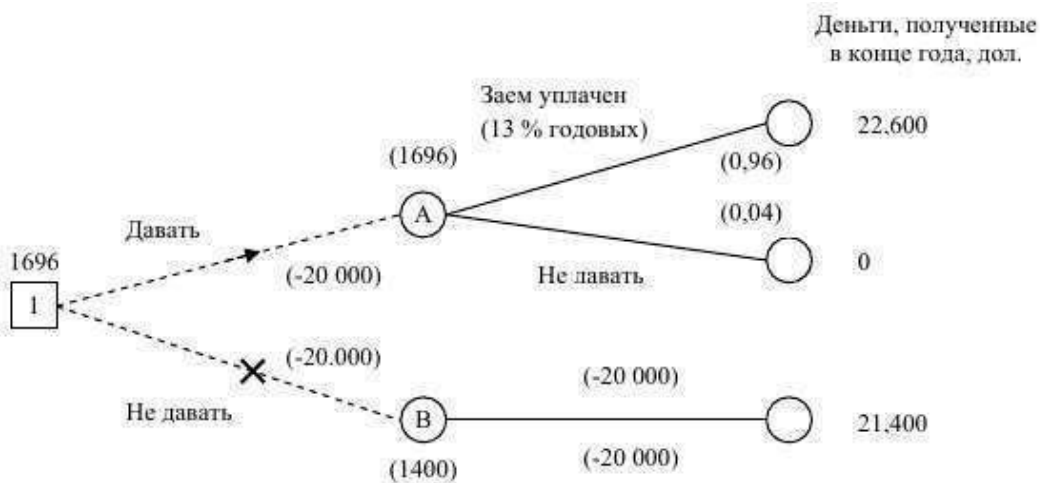


Рис. 2.2. Одноуровневое «дерево решений»



### Тестовое задание № 3

По степени формализации методы экономического прогнозирования подразделяются

на:

- А) интуитивные;
- Б) интуитивные и формализованные;
- В) формализованные.

### **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

#### **Примерные тестовые задания**

##### **1. Метод математического программирования ...**

- А. применяется для расчета лучшего варианта решения по критерию оптимальности принятия управленческих решений
- В. не применяется для проведения расчетов управленческих решений
- С. применяется для подсчета вариантов принятия управленческих решений

##### **2. Метод справедливого компромисса применяется, потому что ...**

- А. глобальное качество альтернативы представляет собой сумму локальных (частных) качеств
- В. имеется тесная связь с решением в некооперативных играх
- С. необходимо провести анализ критериев
- Д. необходимо провести детализированный анализ проблемы

##### **3. Методы психологической активизации и методы подключения новых интеллектуальных источников относятся ...**

- А. к активизирующим методам
- В. к методам сценариев

- С. к эвристическим методам

**4. Управление проектом – это ...**

- А. декомпозиция проблемы на составляющие элементы
- В. формализованное представление экономической задачи
- С. профессиональная деятельность по руководству ресурсами

**5. Альтернатива – это ...**

- А. один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений
- В. вариант действий ЛПР (лица, принимающего решения)
- С. способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников процесса выбора

**6. В условиях, когда значения параметра достоверности прогноза меньше единицы, для определения наиболее выгодных стратегий используется критерий ...**

- А. Гурвица
- В. Лапласа
- С. Ходжа–Лемана

**7. Метод мозгового штурма относится к ... методам**

- А. количественным
- В. формализованным
- С. эвристическим

**8. Параметрический метод относится к ... методам**

- А. формализованным
- В. количественным
- С. эвристическим

**9. Метод синектики относится к ... методам**

- A. формализованным
- B. количественным
- C. эвристическим

**10. Метод фокальных объектов относится к ... методам**

- A. количественным
- B. формализованным
- C. эвристическим

**11. Транспортная задача относится к классу ...**

- A. управленческих задач
- B. экономических задач
- C. задач линейного программирования (ЗЛП)

**12. Применение ММ-критерия оправдано, если ...**

- A. имеется тесная связь с решением в некооперативных играх
- B. необходимо провести детализированный анализ проблемы
- C. необходимо исключить какой бы то ни было риск

**13. Основные достоинства системы «ринги» заключаются в том, что ...**

- A. тщательно и всесторонне исследуется решаемая проблема
- B. принимаемые решения более обоснованы
- C. решения принимаются весьма оперативно
- D. реализация решений проходит быстро и эффективно
- E. менеджер несет персональную ответственность за результаты

принятого решения

**14. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, ...**

- A. носят индивидуальный характер
- B. протекают в паритетных группах

С. протекают в иерархических группах

**15. ЛПР (лицо, принимающее решения) – это ...**

А. человек, который лично работает в рассматриваемой области деятельности, является признанным специалистом по решаемой проблеме, может и имеет возможность высказать суждения по ней

В. группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат

С. субъект, который всерьез намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить на ее разрешение и реально задействовать имеющиеся у него активные ресурсы, суверенно воспользоваться положительными результатами от решения проблемы или взять на себя всю ответственность за неуспех, неудачу, за напрасные расходы

**Перечень контрольных вопросов к зачету**

1. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
2. Общие сведения о теории принятия решений.
3. Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».
4. Основные сферы принятия управленческих решений.
5. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.
6. Современные концепции и принципы выработки решения.
7. Типы менеджмента и особенности принятия управленческого решения.
8. Функции управленческого решения.
9. Основные типы управленческих решений.
10. Понятие «ситуация», «проблема».
11. Классификация ситуаций и проблем возникающих в деятельности организации.
12. Классификационные признаки управленческих решений.
13. Современные подходы к классификации управленческих решений.
14. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого 15. решения.
16. Характеристики личности ЛПР, влияющие на принятие управленческого решения.

17. Харизма руководителя, авторитет руководителя.
18. Женский и мужской стили управления и их влияние на разработку и принятие управленческих решений.
19. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
20. Правила принятия коллективного решения. Факторы эффективности принятия коллективных решений.
21. Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
22. Информационная структура управленческого решения.
23. Понятие «информационная асимметрия».
24. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
25. Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
26. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
27. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.
28. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.
29. Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения.
30. Особенности разработки управленческого решения в корпорациях.
31. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.
32. Характеристика методов анализа внешней среды.
33. Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения.
34. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
35. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
36. Понятие «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».
37. Выбор стратегии по критерию максимакса.
38. Выбор решения по критерию Вальда (максиминный критерий).
39. Выбор решения по критерию Сэвиджа (минимаксный критерий).
40. Выбор решения по критерию Гурвица (критерий пессимизмаоптимизма).
41. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях риска.
42. Основные признаки классификации методов разработки и принятия управленческих решений.
43. Классификация методов разработки и принятия управленческих решений по этапам процесса разработки управленческого решения.

44. Методы, используемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений.
45. Ограниченность использования моделирования при принятии управленческого решения.
46. Характеристика этапов процесса моделирования.
47. Механизм использования модели теории игр при разработке и принятии управленческого решения.
48. Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.
49. Модели теории массового обслуживания.
50. Модели управления запасами.
51. Применение имитационного моделирования.
52. Характеристика методов принятия управленческого решения.
53. Понятие, этапы ситуационного анализа
54. Основные методы ситуационного анализа
55. Роль синергетического эффекта в формировании супер-оптимального решения.

**Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной**

Компетенция	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания
<p><b>ПКН-3</b> Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации</p>	<p>1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.</p>	<p><b>Задание 1.</b>          Вы работаете в кадровом агентстве специалистом по подбору персонала. В агентстве собрано огромное количество резюме претендентов на разные должности и специальности. Поступила заявка подобрать несколько специалистов по складской логистике и выставлены многочисленные требования к претендентам, такие как соответствующее образование, опыт работы, знание английского языка, знание информационных систем, предельный возраст, желательное семейное положение и много других.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Дополните список возможных требований к претендентам.</li> <li>- Составьте список управляемых и неуправляемых факторов, влияющих на выбор претендента.</li> <li>- Сформулируйте множество возможных решений, а также множество выбираемых решений, которые Вы и должны предъявить</li> </ul>

	<p>2.Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности</p>	<p>заказчику.</p> <p><b>Задание 1.</b> Несмотря на глубокое изучение процессов принятия решений и разработку большого количества рекомендаций для менеджеров, они нередко принимают «неправильные» решения. Используя материалы курса, опишите причины принятия таких «неправильных» решений.</p>
<p><b>ПКП-1</b> Владение основными научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки и способность к их применению при решении профессиональных задач</p>	<p>1. Владеет научными понятиями и категориями экономики и управленческой науки.</p> <p>2. Обладает способностью к применению научных понятий и категорий экономики и управленческой науки при решении профессиональных задач.</p>	<p><b>Задание 1.</b> Найти Парето-оптимальную границу задачи</p> $\begin{cases} f_1 = 4x_1 + x_2 \rightarrow \max \\ f_2 = x_1 + 2x_2 \rightarrow \max \\ x_1 + x_2 \leq 7, \\ x_1 \leq 5, \\ x_2 \leq 4, \\ x_1 \geq 0, x_2 \geq 0. \end{cases}$ <p><b>Задание 1.</b> Решить задачу целочисленного программирования с целевой функцией <math>z = 5x + 9y + 3</math> и ограничениями:</p> $\begin{cases} y - x - 3 \leq 0, \\ y + x - 14 \leq 0, \\ x \in Z, y \in Z, \\ x \geq 0, y \geq 0. \end{cases}$ <p>а) Графическим способом; б) Методом Гомори; в) Дать геометрическую интерпретацию введения дополнительного ограничения.</p>

<p><b>ПКП-2</b> Способность разрабатывать управленческие решения в целях реализации принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности, обеспечивая при этом выявление заинтересованных лиц и учет их позиций</p>	<p>1. Обладает способностью разрабатывать управленческие решения в целях реализации принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности.</p>	<p><b>Задание 1.</b> В компании Т выявлена проблема: в каждом втором филиале компании средние затраты на содержание легкового служебного автомобиля заметно превышают аналогичный показатель по головному офису. Предложите не менее трех альтернативных вариантов решения проблемы. Приведите обоснование выбора лучшей, на ваш взгляд, альтернативы. Как эту проблему решить институционально, чтобы в будущем она никогда не повторилась?</p>																				
	<p>2. Умеет выявлять заинтересованных лиц и учет их позиций в принятии управленческих решений.</p>	<p><b>Задание 1.</b> В компании С по итогам отчетного года выявлена проблема: в семи региональных филиалах компании (из двадцати одного) зафиксировано заметное увеличение числа жалоб и рекламаций покупателей на качество услуг (услуги по проектированию и строительству домов из деревянного бруса). Предложите не менее трех альтернативных вариантов решения проблемы. Приведите обоснование выбора лучшей, на ваш взгляд, альтернативы. Подготовьте проект распорядительного документа по решению проблемы.</p>																				
<p><b>ПКП-3</b> Владение методами и навыками разработки и организации процедур контроля в системе корпоративного управления</p>	<p>1. Владеет методами и навыками разработки и организации процедур контроля в системе корпоративного управления.</p>	<p><b>Задание 1.</b> Фирма торгует ноутбуками и планшетами. В течение последних трех лет деятельность рентабельна. В отчетном году в продаже постоянно присутствовало 190 ассортиментных позиций <math>\pm 5\%</math>. Учитывая положительную динамику показателей, принято решение о расширении ассортимента. Рассматриваются четыре</p> <table border="1" data-bbox="770 1722 1522 1973"> <thead> <tr> <th>Вариант</th> <th>Ассортимент</th> <th>Ожидаемый предельный доход (руб.)</th> <th>Ожидаемые затраты (руб.)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A1</td> <td>200<math>\pm 5\%</math></td> <td>3900</td> <td>3800</td> </tr> <tr> <td>A2</td> <td>220<math>\pm 5\%</math></td> <td>3960</td> <td>3900</td> </tr> <tr> <td>A3</td> <td>230<math>\pm 5\%</math></td> <td>4000</td> <td>4000</td> </tr> <tr> <td>A4</td> <td>240<math>\pm 5\%</math></td> <td>4200</td> <td>4400</td> </tr> </tbody> </table> <p>варианта: Выбрать оптимальный вариант.</p>	Вариант	Ассортимент	Ожидаемый предельный доход (руб.)	Ожидаемые затраты (руб.)	A1	200 $\pm 5\%$	3900	3800	A2	220 $\pm 5\%$	3960	3900	A3	230 $\pm 5\%$	4000	4000	A4	240 $\pm 5\%$	4200	4400
Вариант	Ассортимент	Ожидаемый предельный доход (руб.)	Ожидаемые затраты (руб.)																			
A1	200 $\pm 5\%$	3900	3800																			
A2	220 $\pm 5\%$	3960	3900																			
A3	230 $\pm 5\%$	4000	4000																			
A4	240 $\pm 5\%$	4200	4400																			



## 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) (с поправками). - Текст: электронный. -

URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) Часть 1 от 30.11.1994 N 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (действующая редакция от 29.06.2015). - Текст: электронный. - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)

3. О публично-правовых компаниях в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации. Законопроект № 252441-6 Внесен Правительством Российской Федерации - Текст: электронный. - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_200505/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200505/)

4. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 28.12.2013) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2014). - Текст: электронный. - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/)

**Основная литература** 5. Балдин К.В. Управленческие решения [Электронный ресурс]: Учебник. — 7-е изд. — М: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2018. — 496 с. — (ЭБС Znanium). - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=29175>

### Дополнительная литература

6. Мадера А.Г. Моделирование и принятие решений в менеджменте: Руководство для будущих топ – менеджеров: Учебник, - М.: Издательство ЛКИ, 2015. - Текст: электронный. - URL: <http://hr.sociomadi.ru/books/0713435.pdf>

7. Математические методы и модели исследования операций : учеб. / под ред. В.А. Колемаева .— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015 .— 592 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?pid=391871>

## 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Научная электронная библиотека «eLibrary.ru» - <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp>;
2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» - <https://cyberleninka.ru/> ;
3. Электронно-библиотечная система «ИНФРА-М» - <https://znanium.com/>;
4. Электронно-библиотечная система «BOOK.ru» - <https://www.book.ru/> ;
5. 11.Электронно-библиотечная система издательства «Лань» - <https://e.lanbook.com/>;
6. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» - <https://urait.ru/>;
7. Образовательный портал Финансового университета - <http://www.fa.ru/Pages/Home.aspx>;
8. Справочная правовая система «Кодекс» (<http://www.kodeks.ru/>);
9. Справочная правовая система «Консультант Плюс» - <http://www.consultant.ru/>.

## 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Подготовку к семинарским занятиям следует планировать и готовиться систематически, так как темы дисциплины логически взаимосвязаны. Равное внимание следует уделять как учебной литературе, так и научным публикациям. Особое внимание необходимо уделять работе с аналитическими и фактическими данными.

Студентам следует:

Прорабатывать рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;

- до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей темы занятия;
- при подготовке к практическим занятиям следует обязательно использовать не только учебную литературу, но и нормативные правовые акты и материалы периодической печати и интернет ресурсы;
- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе;
- в ходе семинара активно участвовать в рабочей группе по выполнению заданного задания, готовить краткие, четкие выступления, участвовать в обсуждении докладов и результатов;
- на занятии доводить каждую поставленную задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

Не следует оставлять нерешенные вопросы, для выяснения и понимания содержания их решения следует задать преподавателю и коллегам вопросы по материалу, вызвавшему затруднения.

Студентам, пропустившим занятия выполнить задание семинарского занятия и представить результаты в процессе индивидуальной работы с преподавателем. Студенты, не предоставившие такие результаты или не участвующие активно в работе на семинарах, упускают возможность получить баллы за работу в соответствующем семестре. Формы семинарских занятий, проводимых в интерактивной форме:

1. Дискуссия Дискуссия состоит из трех этапов:

На первой стадии вырабатывается определенная установка на решение поставленной проблемы. При этом перед студентом стоит задача уяснить проблему и цель дискуссии. Главное правило дискуссии – выступить должен каждый. Кроме того, необходимо: внимательно выслушивать выступающего, не перебивать, аргументировано подтверждать свою позицию, не повторяться, не допускать личной конфронтации, сохранять беспристрастность, не оценивать выступающих, не выслушивать до конца и не поняв позицию.

Вторая стадия – стадия оценки – обычно предполагает ситуацию сопоставления, конфронтации и даже конфликта идей, который в случае неумелого руководства дискуссией может перерасти в конфликт личностей. На этой стадии перед студентом ставятся следующие задачи:

- начать обмен мнениями;

- собрать максимум мнений, идей, предложений. Выступая со своим мнением, студент может сразу внести свои предложения, а может сначала просто выступить, а позже сформулировать свои предложения.
- не уходить от темы;

- оперативно проводить анализ высказанных идей, мнений, позиций, предложений перед тем, как переходить к следующему витку дискуссии.

В конце дискуссии у студентов есть право самим оценить свою работу (рефлексия).

Третья стадия – стадия консолидации – предполагает выработку определенных единых или компромиссных мнений, позиций, решений. На этом этапе осуществляется контролирующая функция. Студенты анализируют и оценивают проведенную дискуссию, подводят итоги, результаты.

Подготовка к дискуссии включает в себя изучение материала, полученного на лекции и дополнительного материала, рекомендованного преподавателем.

### **Методические указания для обучающихся по обсуждению кейсовой ситуации:**

- преподаватель самостоятельно делит группы на несколько подгрупп по 6-12 человек;
- студентам дается время на изучение кейса;
- обсуждение вопросов кейса в группе и выработка альтернативных решений;
- каждая группа предлагает свои альтернативные решения обозначенных в кейсе проблем;
- обсуждение вариантов решений всеми студентами из предложенных и выработка единого решения с аргументацией;
- совместно с преподавателем, который выступает в роли модератора – подводятся итоги и отмечаются положительные и отрицательные стороны.

### **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

При осуществлении образовательного процесса обучающимися и профессорско-преподавательским составом используются: программное обеспечение, информационно-справочные системы, электронны

#### **11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения:**

1. Windows Microsoft office
2. Антивирусная защита ESET NOD32

#### **11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:**

- Информационно-правовая система «Консультант Плюс» - Аналитическая система Bloomberg Professional.

-SPSS Statistics (Statistical Package for the Social Sciences—статистический пакет для социальных наук).

- базы данных Росстата: ЦБСД, ЕМИСС, ССРД МВФ -Электронная энциклопедия:

<http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki> -Система комплексного раскрытия информации «СКРИН»  
<http://www.skrin.ru/>

### **11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не предусмотрены.

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, выполнения курсовых групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях: -

оснащенных демонстрационным оборудованием;

- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети

«Интернет»;

- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.