

Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДЕНА

кафедрой менеджмента

Протокол от «02» сентября 2019 г.

№ 1

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
ДИСЦИПЛИНЫ  
МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Б1.Б.08**

краткое наименование дисциплины: МПУР

по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль): «менеджмент организации»  
квалификация выпускника: бакалавр

формы обучения: очная, заочная

Год набора – 2020

Новосибирск, 2019

**Автор–составитель:**

Канд.экон.наук, доцент кафедры менеджмента

Филиппов Дмитрий Викторович

**И.о. заведующей кафедрой менеджмента**

Докт.экон.наук, доцент, профессор кафедры менеджмента

Симагина Ольга Владимировна

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы \_\_\_\_\_
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО \_\_\_\_\_
3. Содержание и структура дисциплины \_\_\_\_\_
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине \_\_\_\_\_
  - 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации \_\_\_\_\_
  - 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости \_\_\_\_\_
  - 4.3. Оценочные средства промежуточной аттестации \_\_\_\_\_
  - 4.4. Методические материалы промежуточной аттестации \_\_\_\_\_
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины \_\_\_\_\_
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине \_\_\_\_\_
  - 6.1. Основная литература \_\_\_\_\_
  - 6.2. Дополнительная литература \_\_\_\_\_
  - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы \_\_\_\_\_
  - 6.4. Нормативные правовые документы \_\_\_\_\_
  - 6.5. Интернет-ресурсы \_\_\_\_\_
  - 6.6. Иные источники \_\_\_\_\_
7. Материально – техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы \_\_\_\_\_

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

## 1.1. Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-4	способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	Очная форма обучения – ОПК 4.4.	Способность осуществлять деловое общение, принимать рациональные решения в ходе переговоров, совещаний
УКОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	Очная форма обучения - УК-3.1	Способность позиционировать себя перед коллективом

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

Профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Сбор и анализ информации в ходе проведения контрольных процедур ( А/02.5)	Очная, заочная формы обучения – ОПК 4.4.	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> о методологии и организации процесса разработки управленческого решения ;</li> <li><input type="checkbox"/> о типологии управленческих решений, об условиях и факторах качества управленческих решений;</li> <li><input type="checkbox"/> о технологии процесса разработки управленческих решений, приемы разработки и реализации управленческих решений в условиях определённости, неопределённости и риска;</li> <li><input type="checkbox"/> о составляющих внешней и внутренней среды организации; методах управленческого анализа организации;</li> </ul> <p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> классифицировать управленческие решения;</li> <li><input type="checkbox"/> правильно определять и характеризовать проблему; определять параметры проблемы;</li> <li><input type="checkbox"/> моделировать алгоритм разработки и принятия управленческих решений, использовать критериальный выбор;</li> <li><input type="checkbox"/> оценивать возможные последствия принятых решений для производителей, потребителей, организации в целом;</li> </ul>

		<p>применять методы системного анализа;</p> <p><input type="checkbox"/> организовать работу малого коллектива, рабочей группы; организовать выполнение конкретного порученного этапа работы;</p> <p>на уровне навыков:</p> <p><input type="checkbox"/> методикой построения оценочных систем, критериальным выбором, построением шкал;</p> <p><input type="checkbox"/> практической разработкой деревьев проблем и решений;</p> <p><input type="checkbox"/> применением методики управления организационными изменениями;</p> <p><input type="checkbox"/> оценкой экономической и социальной эффективности системы управления организацией</p>
<p>Планирование основных направлений внутреннего контроля и контрольных процедур (В/01.5)</p>	<p>Очная, заочная формы обучения – УК-3.1</p>	<p>на уровне знаний:</p> <p><input type="checkbox"/> методологические основы анализа группового поведения в организации;</p> <p><input type="checkbox"/> особенности межличностного и межгруппового взаимодействия при разработке и реализации управленческих решений;</p> <p><input type="checkbox"/> содержание и взаимосвязь основных элементов внутренней и внешней среды организации при принятии управленческих решений, факторы, определяющие выбор управленческого решения;</p> <p><input type="checkbox"/> на уровне умений:</p> <p><input type="checkbox"/> использовать в своей деятельности различные формы организации командной работы, принимать эффективные решения, используя различные модели и подходы мотивационных схем сопровождения управленческих решений методы;</p> <p><input type="checkbox"/> использовать информационные технологии в системе управления; определять общие задачи, функции подразделений и проектировать базовые потоки управленческих решений в организации;</p> <p><input type="checkbox"/> устанавливать доверительные взаимоотношения в коллективе, формируя благоприятный МПК;</p> <p>координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента, оценивать уровень риска и выбрать наилучший вариант реализации проекта организационных изменений</p> <p>на уровне навыков:</p> <p><input type="checkbox"/> анализ рисков и определение необходимых кадровых резервов для реализации эффективных управленческих решений.;</p>

		<input type="checkbox"/> владения методами организационного проектирования, дизайна, разработки организационного плана изменений; <input type="checkbox"/> владения современными методиками расчета и анализа показателей диагностики деятельности организации, подходами к организации и контролю реализации управленческих решений; инструментарием оценки эффективности управленческих решений; технологиями по адаптации персонала в современных условиях при проведении изменений.
--	--	--

## 2. ОБЪЕМ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО

### Объем дисциплины

Б1.Б.08 «Методы принятия управленческих решений» изучается:

- студентами очной формы обучения на 2 курсе (4 семестр);
  - студентами заочной формы обучения на 2 курсе (2 сессия) и 3 курсе (1 сессия);
- Общая трудоемкость дисциплины составляет **4 зачетных единицы**.

Количество академических часов **очной формы обучения**, выделенных:

- на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) – 80 часов (40 часов лекций, 40 часов практических (семинарских) занятий);
- на самостоятельную работу обучающихся – 37 часов;
- на промежуточную аттестацию (экзамен) – 27 часов.

Количество академических часов **заочной формы обучения**, выделенных:

- на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) - 12 часов (4 часа лекций, 8 часов практических (семинарских) занятий);
- на самостоятельную работу обучающихся – 123 часов.
- на промежуточную аттестацию (экзамен) – 9 часов.

Формы промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

### Место дисциплины (модуля)

– освоение дисциплины опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области в области гуманитарных и социально-экономических дисциплин, а также на приобретенные ранее знания, умения и навыки при последовательном прохождении предыдущих этапов (ОПК 4.4, УК 3.1.) формирования компетенций.

– дисциплина реализуется после изучения дисциплин:

Б1.Б.06	Информационные технологии в менеджменте
---------	---

## 3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1

№п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.			Форма текущ. контроля успеваемости <sup>1</sup> ,
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий	СР	

<sup>1</sup>Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), , практические задания (ПЗ)

			л	лр	пз	КСР		промежуточной аттестации
<i>Очная форма обучения</i>								
<b>Раздел 1</b>	<b>Основы методологии и теории разработки управленческих решений</b>	<b>54</b>	<b>12</b>		<b>12</b>		<b>3</b>	<b>О,Т,ПЗ</b>
Тема 1.1.	Методологические основы разработки, принятия и реализации управленческих решений	7	2		2		3	О,Т,ПЗ
Тема 1.2.	Этапы развития науки об управленческих решениях	4	2		2		-	О,Т,ПЗ
Тема 1.3.	Функции решений в методологии и организации управления	4	2		2		-	О,Т,ПЗ
Тема 1.4.	Типология управленческих решений	4	2		2		-	О,Т,ПЗ
Тема 1.5.	Условия и факторы качества управленческих решений	4	2		2		-	О,Т,ПЗ
Тема 1.6.	Анализ влияния внешней и внутренней среды на разработку и реализацию управленческих решений	4	2		2		-	О,Т,ПЗ
<b>Раздел 2</b>	<b>Методы и технологии разработки и реализации управленческих решений</b>	<b>90</b>	<b>40</b>		<b>40</b>		<b>34</b>	<b>О,Т,ПЗ</b>
Тема 2.1.	Моделирование процесса принятия управленческих решений. Классификация задач и методов разработки и принятия управленческих решений	12	4		4		4	О,Т,ПЗ
Тема 2.2.	Методы, применяемые на стадии подготовки управленческого решения.	14	4		4		6	О,Т,ПЗ
Тема 2.3.	Методы прогнозирования. Методы ситуационного анализа	12	4		4		4	О,Т,ПЗ
Тема 2.4.	Методы целеполагания и выявления (генерирования) альтернатив	14	4		4		6	О,Т,ПЗ

Тема 2.5.	Методы оценки и выбора, реализации и контроля реализации альтернатив	12	4		4		4	О,Т,ПЗ
Тема 2.6.	Экспертные методы процесса принятия управленческих решений. Методы анализа иерархий и аналитических сетей	14	4		4		6	О,Т,ПЗ
Тема 2.7.	Методы контроля, оценки эффективности принятия и реализации управленческих решений	12	4		4		4	
	Выполнение контрольной работы							Контрольная работа
Промежуточная аттестация		27					27	экзамен
Всего:		144	40		40		64	

1 Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), , практические задания (ПЗ)

№п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.					СР	Форма текущ. контроля успеваемости <sup>2</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			л	лр	пз	КСР		
<i>Заочная форма обучения</i>								
<b>Раздел 1</b>	<b>Основы методологии и теории разработки управленческих решений</b>	<b>56</b>	<b>2</b>		<b>4</b>		<b>50</b>	<b>О,Т,ПЗ</b>
Тема 1.1.	Методологические основы разработки, принятия и реализации управленческих решений							О,Т,ПЗ
Тема 1.2.	Этапы развития науки об управленческих решениях							О,Т,ПЗ
Тема 1.3.	Функции решений в методологии и организации управления							О,Т,ПЗ
Тема 1.4.	Типология управленческих решений							О,Т,ПЗ
Тема 1.5.	Условия и факторы качества управленческих решений							О,Т,ПЗ
Тема 1.6.	Анализ влияния внешней и внутренней среды на разработку и реализацию управленческих решений							О,Т,ПЗ

2 Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), , практические задания (ПЗ)



<b>Раздел 2</b>	<b>Методы и технологии разработки управленческих решений</b>	<b>67</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>61</b>	<b>О,Т,ПЗ</b>
Тема 2.1.	Моделирование процесса принятия управленческих решений. Классификация задач и методов разработки и принятия управленческих решений					<b>О,Т,ПЗ</b>
Тема 2.2.	Методы, применяемые на стадии подготовки управленческого решения.					<b>О,Т,ПЗ</b>
Тема 2.3.	Методы прогнозирования. Методы ситуационного анализа					<b>О,Т,ПЗ</b>
Тема 2.4.	Методы целеполагания и выявления (генерирования) альтернатив					<b>О,Т,ПЗ</b>
Тема 2.5.	Методы оценки и выбора, реализации и контроля реализации альтернатив					<b>О,Т,ПЗ</b>
Тема 2.6.	Экспертные методы процесса принятия управленческих решений. Методы анализа иерархий и аналитических сетей					<b>О,Т,ПЗ</b>
Тема 2.7.	Методы контроля, оценки эффективности принятия и реализации управленческих решений					<b>О,Т,ПЗ</b>
	Выполнение контрольной работы					Контрольная работа
Промежуточная аттестация		9				9 экзамен
Всего:		144	4	8		123

## **Содержание дисциплины**

### **Раздел 1. Основы методологии и теории разработки управленческих решений**

#### **Тема 1.1. Методологические основы разработки, принятия и реализации управленческих решений**

Подходы к изучению управленческих решений. Нормативные, дескриптивные и интегративные теории принятия решений. Понятийная база теории принятия решений: Решение. Управленческое решение. ЛПР. Проблема. Проблемная ситуация. Цель. Варианты. Альтернативы. Возможные исходы и т.д. Классификация решений. Типология управленческих решений. Процесс принятия решений. Классификация проблем и подходов к их решению. Взаимосвязь проблем, методологических подходов к их решению и методов принятия управленческих решений. Этапы процесса рационального принятия решений. Пошаговая технология процесса разработки решения, его основных этапов. Системный анализ как методология управления слабо структурированными объектами и процессами.

#### **Тема 1. 2.Этапы развития науки об управленческих решениях**

Цели и задачи курса. Дефиниция понятия «управленческое решение». Первые исторические сведения об управленческих решениях. Этапы развития управленческой мысли. Школы и подходы к принятию управленческих решений. Вклад Ф. Тейлора, Р.

Эмерсона, А. Файоля, М. Вебера, Л. Урвика. Развитие управленческой мысли в России. Применение научных подходов к разработке управленческого решения. Алгоритмические и эвристические стратегии принятия управленческих решений.

### **Тема 1.3. Функции решений в методологии и организации управления**

Понятие о динамичности процесса разработки и реализации управленческих решений. Системный, ситуационный и процессный подходы как основа разработки и реализации управленческих решений. Функциональный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, динамический, статический, количественный, качественный, нормативный, административный, поведенческий подходы.

### **Тема 1.4. Типология управленческих решений**

Творческий характер управленческих решений: рациональные (расчет, математическая логика), иррациональные (интуиция, неформальная логика), сенсуальные (предчувствие) решения. Классификации управленческих решений: по функциональной направленности, по организации, по причинам, по повторяемости, по масштабам воздействия, по прогнозу, по характеру разработки и реализации, по методам обработки информации, по критериям принятия, по направлению воздействия: по ограничениям ресурсов, по способу фиксации по новизне.

### **Тема 1.5. Условия и факторы качества управленческих решений**

Применение к разработке управленческих решений научных подходов менеджмента и методов анализа. Исчерпывающее описание начальных условий. Правовая обоснованность принятия решения. Автоматизация процесса сбора, обработки и хранения информации. Разработка системы ответственности и мотивации. Наличие механизма реализации решения. Требования, предъявляемые к качеству управленческих решений. Условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений. Параметры качества. Стандарты качества. Сертификация систем качества.

### **Тема 1.6. Анализ влияния внешней и внутренней среды на разработку и реализацию управленческих решений**

Внутренние факторы, влияющие на принятие и реализацию решений. Взаимосвязь управленческих решений с организационной иерархией. Возможности использования принципов централизации, децентрализации и организационного потенциала для разработки эффективных управленческих решений. Экономический, финансовый, технологический, технический и кадровый факторы. Свойства внешней среды, принимаемые во внимание при реализации альтернатив: объемность, сложность, подвижность, неопределенность, коммуникабельность. Факторы внешней среды: международные, политические, экономические, рыночные, технологические, социальные.

## **Раздел 2. Методы и технологии разработки управленческих решений**

### **Тема 2.1. Моделирование процесса принятия управленческих решений. Классификация задач и методов разработки и принятия управленческих решений.**

Моделирование в управлении. Понятия моделирования и моделей принятия УР. Основные свойства, виды, классификация моделей процесса принятия УР в рамках нормативного, дескриптивного и прескриптивного подходов. Иерархия моделей. Физические, аналоговые и математические модели. Управляемые и неуправляемые переменные. Основная модель принятия решений. Задача принятия решений. Типы задач принятия решений. Рациональное и интуитивное решение, решение, основанное на суждении. Нетривиальность задач принятия решений. Детерминистические задачи принятия решений, задачи принятия решений в условиях неопределенности и риска. Типы методов принятия решений. Методы разработки и принятия решений: основные научные методы, специфические методы принятия УР. Типология методов принятия УР. Классификация МПУР.

### **Тема 2.2. Методы, применяемые на стадии подготовки управленческого решения.**

Понятие и значение проблемы в процессе принятия УР. Диагностика проблемы. Причина и следствие. Методы выявления, формулирования проблемы, декомпозиции, диагностики, интерпретации проблем: бенчмаркинг, метод анализа слабых мест, метод «Бритва Оккама», диаграмма сродства, дерево проблем, методика Л. Планкета и Г. Хейла, методы статистической обработки данных: предварительный анализ природы данных; выявление связей и закономерностей; факторный анализ, диаграммы Парето, гистограммы, структурная диаграмма Ишикавы (рыбий скелет). Два вида дерева проблем. Пошаговое построение дерева проблем. Сравнение. Методы сравнительного анализа. Методы факторного анализа: детерминированного и стохастического.

### **Тема 2.3. Методы прогнозирования. Методы ситуационного анализа.**

Понятийная база прогностики: прогнозирование, прогноз, план, программа, проект. Типология прогнозов: по масштабу, по периоду упреждения, по характеру объектов прогнозирования. Методы теории принятия управленческого решения, применяющиеся на стадии прогнозирования – качественные и количественные: методы предвидения спроса, статистические методы, динамические модели и прогноз на основе временных рядов, экстраполяция, интерполяция, аппроксимация, корреляционно-регрессионный анализ, метод аналогии и т.д. Экспертные методы прогнозирования: метод индивидуальной экспертной оценки, интервью, коллективной экспертной оценки, экспертных комиссий. Аналитические методы прогнозирования: метод построения прогнозного сценария, морфологический анализ, историко-логический анализ. Методы ситуационного анализа. Этапы ситуационного анализа. Место прогнозирования в принятии решений.

### **Тема 2.4. Методы целеполагания и выявления (генерирования) альтернатив.**

Целеполагание – методы и место в принятии решений. Цель, виды целей. Требования к целям. Методы, применяющиеся на стадии целеполагания: дерево целей, дерево решений и др. Альтернативы. Требования к альтернативам. Формирование множества альтернатив. Типология методов выявления альтернатив по степени формализации: эмпирические, логико-эвристические, абстрактно-логические, рефлексивные. Методы активизации творческого мышления: мозговой штурм, Дельфи, коллективного блокнота, метод лестницы, методы ассоциации и аналогий – метод синектики, метод фокальных объектов, метод генерирования случайных ассоциаций. Классификационные методы генерирования альтернатив: морфологического анализа, составление списка альтернатив, метод каталожных карточек, метод «матриц открытия», метод контрольных вопросов, причинно-следственная диаграмма (Ишикавы) и др.

### **Тема 2.5. Методы оценки и выбора, реализации и контроля реализации альтернатив.**

Понятия среды принятия управленческих решений. Понятия определенности, неопределенности и риска. Классификация неопределенностей. Виды рисков. Методы выбора альтернатив в условиях определенности в случае комплементарных (взаимодополняющих) целей: оптимизационный анализ, линейное программирование. Выбор в условиях определенности в случае множественности конкурирующих целей: нахождение множества Парето, методы «стоимость-эффективность», «затраты-прибыль» и др. Вероятностно-статистические методы выбора альтернатив в условиях риска и неопределенности: матрица решений, дерево решений, метод платежной матрицы, критерии решения в условиях неопределенности – методы максимина, минимакса, правило Гурвица, матрица сожалений (правило Сэвиджа-Нигано), правило Лапласа. Многоуровневые задачи принятия решений в условиях неопределенности и риска.

### **Тема 2.6. Экспертные методы процесса принятия управленческих решений. Методы анализа иерархий и аналитических сетей.**

Классификация экспертных методов по способу взаимодействия организаторов экспертизы с экспертами, по способам обработки информации, получаемой от экспертов. Классические схемы парных сравнений. Девятибалльная шкала сравнений метода анализа иерархий. Требования к экспертам. Логические предпосылки и теоретические основы метода анализа иерархий. Структура иерархии. Фокус (цель), иерархическая система

уровней, альтернативные решения. Субъективные суждения, матрицы парных сравнений. Вектор приоритетов. Согласованность матрицы суждений. Синтез суждений. Классификация задач, решаемых с помощью метода анализа иерархий. Создание иерархии в СППР Expert Decide. Работа с группой экспертов.

#### **Тема 2.7. Методы оценки эффективности принятия и реализации управленческих решений.**

Эффективность управленческих решений. Эффект и эффективность. Составляющие эффективности. Эффективность деятельности организации. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений: традиционные подходы – целевой подход, ресурсный подход, подход внутренних процессов. Концепция ценностно-ориентированного управления: критерии эффективности, показатели эффективности – прибыль, рентабельность, полная себестоимость, чистый экономический доход и т.д.

### **4. МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Методы принятия управленческих решений» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся

Тема (раздел)	Методы текущего контроля успеваемости
<b>Раздел 1</b>	<b>Основы методологии и теории разработки управленческих решений</b>
Тема 1.1.	Методологические основы разработки, принятия и реализации управленческих решений
Тема 1.2.	Этапы развития науки об управленческих решениях
Тема 1.3.	Функции решений в методологии и организации управления
Тема 1.4.	Типология управленческих решений

		Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-1
Тема 1.5.	Условия и факторы качества управленческих решений	Устный/письменный ответ на вопросы, дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад, НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-13
Тема 1.6.	Анализ влияния внешней и внутренней среды на разработку и реализацию управленческих решений	Устный/письменный ответ на вопросы, дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад, НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-2,3,4,5,6,7,8,9,10
<b>Раздел 2</b>	<b>Методы и технологии разработки управленческих решений</b>	<b>О,Т,ПЗ(ИЗ),ПЗ(ГЗ)</b>
Тема 2.1.	Моделирование процесса принятия управленческих решений. Классификация задач и методов разработки и принятия управленческих решений	Устный/письменный ответ на вопросы, дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад, НИРС, ИЗ-4 Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-12
Тема 2.2.	Методы, применяемые на стадии подготовки управленческого решения	Устный/письменный ответ на вопросы, дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад, НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-15;16,17
Тема 2.3.	Методы прогнозирования. Методы ситуационного анализа	Устный/письменный ответ на вопросы, дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад, НИРС, ИЗ-5 Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-17
Тема 2.4.	Методы целеполагания и выявления (генерирования) альтернатив	Устный/письменный ответ на вопросы, дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад, НИРС, ИЗ-6, ИЗ-7 Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-17
Тема 2.5.	Методы оценки и выбора, реализации и контроля реализации альтернатив	Устный/письменный ответ на вопросы, дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад, НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-17
Тема 2.6.	Экспертные методы процесса принятия управленческих решений. Методы анализа	Устный/письменный ответ на вопросы, дискуссия

	иерархий и аналитических сетей	Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад,НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-17
Тема 2.7.	Методы оценки эффективности принятия и реализации управленческих решений	Устный/письменный ответ на вопросы, дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад,НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-17
	Выполнение контрольной работы	Подготовка письменной работы согласно методических указаний по подготовке контрольных работ и её защита

4.1.2. Экзамен проводится в форме устного/письменного ответа на вопросы.

#### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости**

**Типовые вопросы для подготовки к семинарским занятиям (для устного (письменного) опроса(дискуссии))**

##### **Тема 1.1. Методологические основы разработки, принятия и реализации управленческих решений**

С чем связана необходимость выявления проблемы для управленческих решений?

Какие подходы к изучению управленческих решений Вам известны?

По какому принципу классифицируются проблемы и подходы принятия управленческих решений?

Какие этапы процесса разработки решения Вы знаете?

Какова роль системного анализа слабо структурированных объектов и процессов?

##### **Тема 1.2. Этапы развития науки об управленческих решениях.**

Какую роль играет управление в человеческом обществе?

Когда и где появилась первая информация об управленческих решениях?

Какие этапы развития управленческой мысли Вам известны?

Какова роль промышленной революции в развитии науки об управлении?

Какие школы и подходы к принятию управленческих решений Вы знаете?

Как развивалась наука об управлении в России?

##### **Тема 1.3. Функции решений в методологии и организации управления.**

Какие функции выполняют решения в управленческой деятельности?

В чем заключаются особенности применения научных подходов к разработке управленческих решений?

Какие научные подходы Вам известны?

Как проявляется многоаспектность содержания управленческих решений?

##### **Тема 1.4. Типология управленческих решений.**

Какие виды классификации управленческих решений Вам известны?

Можно ли формализовать классификацию управленческих решений?

Какое место в классификации управленческих решений отводится основным функциям управления?

##### **Тема 1.5. Условия и факторы качества управленческих решений.**

Как реализуется многовариантность решения проблемы при обеспечении качества управленческих решений?

Какую роль играет системный подход при структуризации проблемы?

Какие требования предъявляются к качеству управленческих решений?

Как формулируются условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений?

### **Тема 1.6. Анализ влияния внешней и внутренней среды на разработку и реализацию управленческих решений.**

Какие внутренние факторы влияют на принятие и реализацию решений?

Какие свойства внешней среды принимаются во внимание при разработке и реализации управленческих решений?

Какие факторы внешней среды являются наиболее существенными для торговых предприятий?

Что относится к внешней среде прямого и косвенного влияния?

### **Тема 2.1. Моделирование процесса принятия управленческих решений.**

#### **Классификация задач и методов разработки и принятия управленческих решений.**

С чем связана необходимость моделирования управленческих решений?

Какие типы моделей Вам известны?

По какому принципу классифицируются модели процесса принятия управленческих решений?

Какие этапы построения модели Вы знаете?

### **Тема 2.2. Методы, применяемые на стадии подготовки управленческого решения.**

Какой характер носят управленческие решения, принимаемые в коммерческой организации?

В чем различие между официальной и личной ответственностью?

Как осуществляется делегирование полномочий при разработке управленческих решений?

Как распределяется ответственность за принятие решений в сфере торговли и услуг?

Какие требования предъявляются к лицу, принимающему решение?

### **Тема 2.3. Методы прогнозирования. Методы ситуационного анализа.**

Чем обусловлено наличие неопределенностей в окружающей среде?

Как оцениваются риски при управлении предприятием?

Какие виды рисков Вам известны?

Чем чистые риски отличаются от коммерческих рисков?

Какие методы снижения степени риска Вы знаете?

### **Тема 2.4. Методы целеполагания и выявления (генерирования) альтернатив.**

Как связаны между собой цель и миссия организации?

В чем разница между мнимыми и действительными целями?

По каким признакам могут быть классифицированы цели?

В чем смысл целевой ориентации решений?

Какие технологии разработки управленческих решений Вы считаете основными для торговых предприятий?

### **Тема 2.5. Методы оценки и выбора, реализации и контроля реализации альтернатив.**

Какие методы и приемы анализа альтернатив Вы знаете?

Как осуществляется сопоставимость альтернативных вариантов решения?

По каким факторам и параметрам сравниваются альтернативные варианты решения?

Как обеспечивается сопоставимость альтернативных вариантов решения?

Какие требования предъявляются к контролю?

Какие функции выполняет контроль?

### **Тема 2.6. Экспертные методы процесса принятия управленческих решений. Методы анализа иерархий и аналитических сетей.**

Какова классификация экспертных методов по способу взаимодействия организаторов экспертизы с экспертами?

Какие Вы знаете классические схемы парных сравнений.

В чем заключается фокус (цель), иерархическая система уровней иерархии?

Что такое СППР Expert Decide?

В чем смысл работы с группой экспертов?

### **Тема 2.7. Методы оценки эффективности принятия и реализации управленческих решений.**

Чем обусловлена необходимость надежной системы контроля управленческих решений?

Какие виды контроля управленческих решений Вам известны?

Что такое контроллинг?

В чем разница между понятиями «эффективность» и «результативность»?

Как осуществляется управление эффективностью?

Какие показатели эффективности решений?

Какие методы оценки эффективности Вы знаете?

В чем суть экспертной оценки эффективности принятых решений?

### **Типовые задания для подготовки докладов по курсу**

1. Эволюция взглядов в истории науки об управлении и управленческих решениях.
2. Рыночные условия процесса разработки и реализации управленческих решений.
3. Функции решений в методологии управления.
4. Прогнозирование при разработке и реализации управленческих решений.
5. Стратегии принятия управленческих решений.
6. Системный подход к разработке управленческих решений.
7. Этапы разработки и реализации управленческих решений.
8. Требования к управленческим решениям и условия их выполнения.
9. Информационное обеспечение процесса разработки управленческих решений.
10. Информационно-компьютерные технологии разработки и принятия управленческих решений.
11. Роль лица, принимающего решение, в современной системе управления организацией.
12. Организационная иерархия при разработке и принятии управленческих решений.
13. Творческий характер управленческих решений.
14. Формализация процесса разработки и реализации управленческих решений.
15. Типология управленческих решений.
16. Факторы качества управленческих решений.
17. Влияние внешних и внутренних факторов на разработку и реализацию управленческих решений.
18. Моделирование процесса принятия решений.
19. Классификация моделей процесса принятия управленческих решений.
20. Методы экономического обоснования управленческих решений.
21. Целевая ориентация управленческих решений.
22. Анализ альтернатив действий в процессе принятия решений.
23. Разработка и реализация управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
24. Оптимизация управленческих решений.
25. Эффективность управленческих решений.
26. Контроль реализации управленческих решений.
27. Анализ результатов реализации управленческих решений.
28. Ответственность и распределение обязанностей при принятии управленческих решений.
29. Особенности разработки и реализации решений в сфере торговли и услуг.
30. Оценка экологической безопасности управленческих решений.

### **Типовые тестовые задания (для семинарских занятий)**

Выберите правильный и наиболее полный, по Вашему мнению, ответ на каждый из поставленных вопросов и обоснуйте его:

1. Решение в общем виде:



- А. Результат мыслительной деятельности человека.
  - Б. Действия руководителя в рамках своих функций.
  - В. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.
- 2. Управление организацией:**
- А. Выдача четких распоряжений непосредственным исполнителям.
  - Б. Обеспечение согласованных действий членов организации при достижении цели.
  - В. Выполнение исполнителями распоряжений и приказов администрации.
- 3. Управленческое решение, принимаемое в организации, это:**
- А. Результат коллективного творческого труда.
  - Б. Частное мнение руководителя организации.
  - В. Отчет о проделанной работе.
- 4. Форма разработки управленческого решения:**
- А. Договор.
  - Б. Сообщение.
  - В. Планирование.
- 5. Форма реализации управленческого решения:**
- А. Договор.
  - Б. Сообщение.
  - В. Планирование.
- 6. Проблема – это:**
- А. Алгоритм обработки информации в процессе разработки управленческих решений.
  - Б. Анализ деятельности предприятия за истекший период.
  - В. Реальное противоречие, которое должно быть устранено.
- 7. Решение оптимальное:**
- А. Логически обоснованное решение проблемы.
  - Б. Эмпирическое решение проблемы.
  - В. Решение, основанное на собственном ощущении ЛПР.
- 8. Решение интуитивное:**
- А. Логически обоснованное решение проблемы.
  - Б. Эмпирическое решение проблемы.
  - В. Решение, основанное на собственном ощущении ЛПР.
- 9. Решение рациональное:**
- А. Логически обоснованное решение проблемы.
  - Б. Эмпирическое решение проблемы.
  - В. Решение, основанное на собственном ощущении ЛПР.
- 10. Общее качество управленческого решения, полученного в результате выполнения трех последовательных операций с показателями качества 0,9; 0,8; 0,7 равно:**
- А. 0,7; Б. 0,8; В. 0,5
- 11. Общее качество управленческого решения, полученного в результате выполнения трех последовательных операций с показателями качества 0,9; 0,8; 0,5 равно:**
- А. 0,125; Б. 0,25; В. 0,5
- 12. Показатель энтропии – это:**
- А. Показатель, характеризующий степень риска вложения инвестиций.
  - Б. Показатель количественной неопределенности проблемы.
  - В. Вероятность реализации принятого УР.
- 13. Вход системы разработки управленческого решения:**
- А. Материально-технические ресурсы рассматриваемой организации.
  - Б. Цель, стоящая перед организационной системой.
  - В. Параметры, характеризующие проблему, которую нужно решить.

**14. Объекты внешней среды, принимаемые во внимание при разработке управленческого решения:**

- А. Климатические и географические условия.
- Б. Люди и организации, контактирующие с данной организацией.
- В. Все, что находится за пределами организации.

**15. Факторы внешней среды, принимаемые во внимание при разработке управленческого решения:**

- А. Климатические и географические условия.
- Б. Люди и организации, контактирующие с данной организацией.
- В. Все, что находится за пределами организации.

**16. Конкуренция – это процесс:**

- А. Во многом позитивный для производителя, продавца и покупателя.
- Б. Негативный для производителя, продавца и покупателя.
- В. Всегда негативный для производителя, продавца и позитивный для покупателя.

**17. Одно из основных свойств внешней среды:**

- А. Производительность труда.
- Б. Риск.
- В. Неопределенность.

**18. Детерминированная модель:**

- А. Упрощенная система гипотетических ситуаций.
- Б. Модель, в которой все факторы однозначно определены.
- В. Модель, в которой учтен элемент неопределенности.

**19. Стохастическая модель:**

- А. Упрощенная система гипотетических ситуаций.
- Б. Модель, в которой все факторы однозначно определены.
- В. Модель, в которой учтен элемент неопределенности.

**20. Дедуктивная модель:**

- А. Упрощенная система гипотетических ситуаций.
- Б. Модель, в которой все факторы однозначно определены.
- В. Модель, в которой учтен элемент неопределенности.

**21. Линейная структура управления:**

- А. Жесткая иерархическая структура.
- Б. Дивизиональная структура.
- В. Гибкая матричная структура.

**22. Цель-аналог:**

- А. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась.
- Б. Цель уже достигалась ранее на другом предприятии.
- В. Цель уже достигалась ранее на данном предприятии.

**23. Функциональная цель:**

- А. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась.
- Б. Цель уже достигалась ранее на другом предприятии.
- В. Цель уже достигалась ранее на данном предприятии.

**24. Цель развития:**

- А. Цель уже достигалась ранее на данном предприятии.
- Б. Цель была ранее достигнута на другом предприятии.
- В. Цель, которая никогда ранее никем не достигалась.

**25. Процессорная технология процесса разработки и реализации УР предусматривает:**

- А. Распределение функциональных обязанностей.
- Б. Управление по результатам.
- В. Управление по упреждению.

**26. Целевая технология процесса разработки и реализации УР**

**предусматривает:**

- А. Распределение функциональных обязанностей.
- Б. Управление по результатам.
- В. Управление по упреждению.

**27. Одно из основных правил обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения:**

- А. Альтернативных вариантов должно быть не менее двух.
- Б. Альтернативных вариантов должно быть не менее трех.
- В. Альтернативных вариантов должно быть не менее пяти.

**28. К полностью управляемым параметрам относится:**

- А. Производительность труда.
- Б. Межличностные отношения в коллективе.
- В. Поведение конкурентов на рынке.

**29. К частично управляемым параметрам относится:**

- А. Производительность труда.
- Б. Межличностные отношения в коллективе.
- В. Поведение конкурентов на рынке.

**30. К неуправляемым параметрам относится:**

- А. Производительность труда.
- Б. Межличностные отношения в коллективе.
- В. Поведение конкурентов на рынке.

**31. Особенности принятия решений в социально-экономических системах:**

- А. Наличие трудностей, связанных с получением достоверной информации.
- Б. Наличие неопределенностей, связанных с человеческим фактором.
- В. Отсутствие причинно-следственных связей между элементами системы.

**32. Удержание риска:**

- А. Уклонение от мероприятия, связанного с риском.
- Б. Сокращение вероятности потерь.
- В. Оставление риска за инвестором.

**33. Диверсификация:**

- А. Распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала.
- Б. Установление предельных сумм расходов, продажи, кредита.
- В. Децентрализованная форма создания натуральных и денежных страховых (резервных) фондов.

**34. Лимитирование:**

- А. Распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала.
- Б. Установление предельных сумм расходов, продажи, кредита.
- В. Децентрализованная форма создания натуральных и денежных страховых (резервных) фондов.

**35. Самострахование:**

- А. Распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала.
- Б. Установление предельных сумм расходов, продажи, кредита.
- В. Децентрализованная форма создания натуральных и денежных страховых (резервных) фондов.

**36. Основная практическая задача процесса разработки управленческого решения:**

- А. Принятие решений, обеспечивающих эффективное выполнение задач управления.
- Б. Уменьшение собственных трудовых затрат ЛПР при решении задач управления.

В. Решение ЛПР собственных проблем.

**37. Возрастание роли управленческих решений, принимаемых менеджером, в современных условиях России объясняется:**

А. Уменьшением размеров предприятий.

Б. Увеличением размеров предприятий.

В. Наличием конкуренции.

**38. Структуризация проблемы:**

А. Выбор альтернативных вариантов решения проблемы.

Б. Оптимизация параметров, характеризующих систему управления.

В. Разложение проблемы по компонентам по уровням иерархии.

**39. Система управления предприятием:**

А. Сотрудники предприятия, дающие задание подчиненным и контролирующие своевременное выполнение поручений.

Б. Набор взаимодействующих между собой звеньев и подразделений, обеспечивающих решение задач управления.

В. Административно-управленческий аппарат.

**40. Эффективность:**

А. Отношение полезного результата к затратам.

Б. Эффекты, оказывающие влияние на деятельность организации.

В. Совокупность экономических показателей.

**41. Управляющая подсистема:**

А. Исполнители.

Б. Партнеры.

В. Администрация.

**42. Управляемая подсистема:**

А. Исполнители.

Б. Партнеры.

В. Администрация.

**43. Ревизия:**

А. Документальная фискальная проверка результатов разработки или реализации УР.

Б. Документальная проверка результатов разработки и реализации УР.

В. Постоянное наблюдение за процессами разработки и реализации УР.

**44. Аудит:**

А. Документальная фискальная проверка результатов разработки или реализации УР.

Б. Документальная проверка результатов разработки и реализации УР.

В. Постоянное наблюдение за процессами разработки и реализации УР.

**45. Административный контроль:**

А. Проверка и наблюдение за сроками и качеством выполнения УР.

Б. Постоянное наблюдение за используемыми технологиями при разработке и реализации УР.

В. Создание и пополнение баз данных, содержащих спектр типовых задач, средств и методов их выполнения.

**Типовые практические задания (для работы в малых рабочих группах-«созвездиях»)**

1. Вводная презентация объекта исследования–(тема1.3,1.2.,1.6)

2. Системный подход в организационной практике. -(тема1.5,1.6)

3. Модель «7S» МакКинси–(тема1.2,1.5,1.6)

4. Управленческий анализ деятельности организации по В,Д, Марковой–(тема1.2,1.5,1.6)

5. SNW-анализ деятельности организации–(тема1.2.,1.5,1.6)

6. Построение предпринимательской сети организации: основные группы и взаимоотношения–(тема1.2.,1.5,1.6)
7. PESTELI-анализ-(тема1.2,1.5,1.6)
8. 5сил конкуренции по М.Портеру-(тема1.2,1.5,1.6)
9. Национальный ромб М.Портера-(тема1.2,1.5,1.6)
10. Сканер отрасли объекта исследования–(тема1.2.,1.5,1.6)
11. Анализ сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз (SWOT-анализ).  
Построение профиля среды–(тема1.2.)
12. Анализ процесса целеполагания в организации. Построение дерева целей—  
(тема2.1)
13. Анализ деятельности подразделения-(тема1.4)
14. Анализ организационной структуры и выявление структурных проблем по Г.Чайлду–(тема 2.1.)
15. Анализ организации по Г.Минцбергу-(тема2.2)
16. Анализ структурных проблем–(тема2.2.)
17. Алгоритм ПУР и разработка проекта организационных изменений  
(тема2.2,2.3,2.4,2.5,2.6.)

#### **Типовые практические задания (индивидуальные)**

Задание1: Принятие управленческого решения об обеспечении устойчивой деятельности организации на основе анализа безубыточности(тема1.2).

Задание2: Классификация управленческих решений, принимаемых в организации(тема1.3).

Задание3: Сформировать матрицу показателей модели «идеального бизнеса» в сфере производства, торговли или услуг(тема1.6).

Задание4: Учет фактора времени при принятии управленческого решения о накоплении денежных средств.(тема2.1.)

Задание 5. Принятие управленческих решений по выбору оптимальной стратегии оптовых закупок в условиях неопределённости(тема2.3).

Задание6: Принятие управленческого решения об оптимальных показателях коммерческой деятельности на основе предельного подхода(тема2.4)

Задание7. Расчет ожидаемого экономического эффекта и принятие управленческого решения о приобретении нового оборудования (тема2.4)

#### **Типовые темы научно-исследовательских направлений и контрольных работ**

1. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений.
2. Основные требования к разработке и качеству управленческих решений.
3. Технология принятия управленческих решений.
4. Зарубежные методы управления: анализ и оценка.
5. Анализ японских методов управления.
6. Модель принятия управленческих решений на основе деловых игр.
7. Принятие управленческих решений в процессе исполнения муниципального бюджета.
8. Анализ влияния процессов самоорганизации на формирование управленческих решений.
9. Анализ учета действия мультипликатора при формировании управления муниципальными предприятиями.
10. Анализ проблем учета риска в принятии управленческих решений.
11. Анализ особенностей принятия решений в процессе управления муниципальной собственностью.
12. Анализ проблем учета неопределенности в принятии управленческих решений.

13. Анализ проблем организации выполнения управленческих решений.
14. Анализ проблем формирования системы контроля качества за реализацией управленческих решений.
15. Анализ сопоставимости вариантов управленческих решений.
16. Учет факторов сопоставимости альтернативных управленческих решений.
17. Анализ проблем использования имитационного моделирования при выборе и обосновании управленческих решений.
18. Анализ проблем использования математических моделей в процессе разработки управленческих решений.
19. Анализ особенностей использования информационных моделей при разработке управленческих решений.
20. Анализ эффективности деятельности контрольных служб в организационной структуре управления.
21. Анализ проблем использования математических моделей для снижения уровня неопределенности принятия управленческих решений.
22. Анализ методов организации процессов разработки управленческих решений.

### 4.3. Оценочные средства промежуточной аттестации

Таблица 5

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-4	способность осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации	Очная форма обучения – ОПК 4.4.	Способность осуществлять деловое общение, принимать рациональные решения в ходе переговоров, совещаний
УКОС-3	Способность вести себя в соответствии с требованиями ролевой позиции в командной работе	Очная форма обучения - УК-3.1	Способность позиционировать себя перед коллективом

Таблица 6

Этап освоения компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания
ОПК-4.1 Способность осуществлять деловое общение, принимать рациональные решения в ходе переговоров, совещаний	Знает правила и этику ведения деловых переговоров, повышающие их результативность	Применяет психотехнические приемы, теории мотивации, лидерства и власти, формы принятия групповых решений в межличностном и групповом взаимодействии с учетом этических и этикетных аспектов профессиональной деятельности.
УК ОС -3.1 Способность позиционировать себя перед коллективом	Самостоятельно презентует собственные результаты: идеи/ точку зрения/ проект перед коллективом. Демонстрирует	Адекватно и полно представлены идеи/ точку зрения/ проект перед коллективом. Продемонстрированы несколько схем позиционирования результатов.

	несколько схем позиционирования результатов. Ориентируется в теоретических основах группового взаимодействия.	Демонстрирует осмысление полученных теоретических основ и применяет их в практической деятельности.
--	--	---

### Типовые вопросы для подготовки к экзамену

1. История науки об управленческих решениях (УР).
2. Школы и подходы к принятию УР.
3. Развитие управленческой мысли в России.
4. Дифференцированная среда принятия УР.
5. Институциональные рамки процесса принятия УР.
6. Функции решений в методологии управления.
7. Алгоритмические и эвристические стратегии принятия УР.
8. Научное обоснование процесса принятия УР.
9. Системный подход к разработке и реализации УР.
10. Прогнозирование при разработке и реализации УР.
11. Этапы разработки и реализации УР.
12. Методология разработки УР.
13. Многоаспектность содержания УР.
14. Социальный характер УР.
15. Критерии распознавания проблемы при разработке УР.
16. Структуризация процесса разработки и принятия УР.
17. Подход к разработке и реализации УР.
18. Основные этапы процесса разработки УР.
19. Творческий характер УР.
20. Ключевые фигуры процесса разработки УР.
21. Требования к лицу, принимающему решение.
22. Распределение властных полномочий при разработке УР.
23. Организационная иерархия при разработке УР.
24. Формы разработки и реализации УР.
25. Сущность и виды УР.
26. Типология УР.
27. Многогранность классификации УР.
28. Требования к качеству УР и условия их достижения.
29. Параметры и факторы качества УР.
30. Информационное обеспечение процесса разработки УР.
31. Влияние внутренних факторов на разработку и реализацию УР.
32. Влияние внешней среды на разработку и реализацию УР.
33. Свойства внешней среды, принимаемые во внимание при разработке УР.
34. Необходимость моделирования УР в современных условиях.
35. Формализация процесса разработки и реализации УР.
36. Требования к модели процесса разработки УР.
37. Классификация моделей процесса принятия УР.
38. Экспертное моделирование и особенности его применения.
39. Целевая ориентация УР.
40. Целевые и процессорные технологии разработки УР.
41. Основные и вспомогательные методы анализа УР.
42. Анализ альтернативных вариантов УР.

43. Основные правила обеспечения сопоставимости вариантов УР.
44. Приемы разработки и выбора УР в условиях неопределенности и риска.
45. Классификация рисков.
46. Методы управления рисками при принятии УР.
47. Эффективность УР как соотношение результата и затрат.
48. Виды функциональной эффективности.
49. Экспертная оценка эффективности принятых УР.
50. Методы группового принятия решений.
51. Оценка экологической безопасности УР.
52. Особенности разработки и реализации УР в разных отраслях
53. Обеспечение процесса принятия оптимальных УР.
54. Контроль реализации УР.
55. Функции и виды контроля в процессе разработки и реализации УР.
56. Роль лица, принимающего решение, в современной системе управления организацией.
57. Методы экономического обоснования УР.
58. Ответственность в процессе разработки УР.

#### **Шкала оценивания**

Экзамен (5- балльная шкала)	Критерии оценки
2	Студент не представляет концепцию разработки управленческих решений, в рамках приоритетных направлений развития современной организации, не использует инструменты и методы управленческого аудита.
3	Студент представляет фрагментарно концепцию разработки управленческих решений, в рамках приоритетных направлений развития современной организации, частично используя комплекс инструментов и методов управленческого аудита.
4	Студент представляет не полную концепцию разработки управленческих решений, проводит анализ проблемной ситуации, формирует критериальную систему, альтернативный список, обоснованно осуществляет выбор и проводит сопровождение организационного механизма реализации управленческих решений в рамках приоритетных направлений развития современной организации, частично используя комплекс инструментов и методов управленческого аудита.
5	Студент представляет концепцию разработки управленческих решений, проводит анализ проблемной ситуации, формирует критериальную систему, альтернативный список, обоснованно осуществляет выбор и проводит сопровождение организационного механизма реализации управленческих решений в рамках приоритетных направлений развития современной организации, используя комплекс инструментов и методов управленческого аудита.

#### **4.4. Методические материалы промежуточной аттестации.**

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Экзамен включает ответы на теоретические вопросы. Ответы на теоретические вопросы могут даваться в устной (письменной) форме. Для получения положительной оценки на



экзамене достаточно изучить рекомендуемую основную литературу, а также усвоить умения и навыки в ходе контактной работы с преподавателем (опросы, дискуссии, тестирования и выполнения различных практических заданий - индивидуальных и групповых).

Студент при подготовке к устному ответу по билету формулирует ответы на вопросы. При подготовке ответа на вопрос стоит использовать соответствующий дисциплине понятийный аппарат, отвечать с пояснениями, полно и аргументированно. При сравнении явлений необходимо представить аргументы, представляющие их сходства и различия. Давать односложные ответы без примеров нежелательно.

При ответе студент должен полно и аргументированно ответить на вопросы билета, выполнить задание, демонстрируя знания, умения, навыки в его рамках.

#### **Типовые билеты к экзамену**

##### **Билет 1.**

1. История науки об управленческих решениях (УР). Школы и подходы к принятию УР. Развитие управленческой мысли в России.
2. Необходимость моделирования УР в современных условиях. Формализация процесса разработки и реализации УР. Требования к модели процесса разработки УР.

##### **Билет 2.**

1. Целевая ориентация УР. Целевые и процессорные технологии разработки УР.
2. Контроль реализации УР. Функции и виды контроля в процессе разработки и реализации УР

##### **Билет 3.**

1. Ключевые фигуры процесса разработки УР. Требования к лицу, принимающему решение. Распределение властных полномочий при разработке УР. Организационная иерархия при разработке УР.
2. Информационное обеспечение процесса разработки УР. Влияние внутренних и внешних факторов на разработку и реализацию УР.

#### **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Учебная деятельность состоит из аудиторной и самостоятельной работы, с применением активных и интерактивных методов обучения. Особое место в овладении содержанием данной дисциплины отводится самостоятельной работе.

Самостоятельная работа студента состоит из нескольких отдельных блоков: анализ лекционного материала; подготовка к семинарским занятиям; чтение и реферирование специальной литературы; выполнение письменных работ; подготовка контрольной работы; подготовка к экзамену. Для успешного освоения курса «Методы принятия управленческих решений» студент должен освоить теорию менеджмента, экономическую теорию.

Освоение курса методически реализуется в различных формах: традиционные (лекции, семинарские занятия, индивидуальные и групповые консультации) и современные активные (самостоятельные исследования, «круглые столы» по обсуждению актуальных проблем организационной практики, дискуссии, анализ ситуаций case-study и т.д.). В курсе предусматривается использование технологий проблемного обучения.

Предусмотрено применение следующих интерактивных образовательных технологий (более 50 % учебного времени):

- исследовательские при выполнении практических заданий и тем НИРС
- разбор конкретных деловых ситуаций – комплексные ситуационные задания, в том числе, «Досье организации», с привязкой к конкретному предприятию (организации, учреждению);

- встреча с представителями российских и зарубежных компаний, государственных и общественных организаций – лекции-диалоги на тему «Современные проблемы принятия и реализации управленческих решений в организационной практике, включая международный, национальный, региональный, отраслевой уровни хозяйствования.

Поэтому, для эффективного освоения курса целесообразно проводить семинарские занятия в следующих формах:

- семинары-конференции с заслушиванием докладов (сообщений) и содокладов, подготовленных по тематическим вопросам, нуждающимся в углубленном изучении;
- проведение практических занятий с разбором комплексных ситуационных заданий, подготовкой и презентацией творческих исследовательских работ;
- работа в малых рабочих группах (4-6 чел.);
- написание групповых аналитических работ по конкретным темам курса выполнение индивидуальных заданий;
- презентации групповых работ с использованием мультимедийного оборудования;
- использование тестовых материалов.

### **Методические указания к выполнению контрольной работы**

Целью контрольной работы является закрепление теоретических знаний, полученных в процессе изучения данной дисциплины, приобретение навыков самостоятельной работы в области разработки управленческих решений. Контрольная работа выполняется в соответствии с Положением о контрольной работе, выполняемой студентами Сибирского института управления – филиала РАНХИГС. В целом контрольная работа должна отличаться актуальностью темы, глубиной изложения, научным подходом и системным анализом существующих в отечественной и зарубежной науке точек зрения по проблеме разработки и реализации решений в коммерческой и некоммерческой сферах. В то же время, она должна содержать чёткую формулировку целей, задач, концепции и гипотезы исследования, а также программу эмпирического исследования. В контрольной работе должны быть отражены: творческий подход к избранной теме, знание методов научного исследования, умение анализировать источники информации. Собранный теоретический материал, ориентированный на принятие решений, должен быть изучен, проанализирован, обобщен и творчески переработан в работе. Не допускается механическое заимствование текста из литературных источников. Все приводимые в работе цитаты и цифровые данные, полученные другими авторами, должны сопровождаться ссылками на источники. Теоретический материал должен раскрывать сущность сформулированной проблемы, отражать историю развития управленческой мысли и современную постановку вопроса, представлять перспективные направления решения задач. В процессе изучения теоретического материала от студента требуется творческая проработка литературных источников, их критическое осмысление, умение увязать теорию с практикой разработки и реализации организационных изменений в отраслевом разрезе. Оценивая собранный материал, студент должен выразить собственные суждения, дать самостоятельные оценки и на этой основе сформулировать приоритетные направления преобразований.

Контрольная работа должна содержать практические материалы конкретных организаций и предприятий разных сфер и отраслей, иллюстрирующие приводимые студентом положения и сделанные на их основе выводы. Практическая часть контрольной работы может основываться:

- на организационной, экономической, кадровой, финансовой, технологической, социальной и иной информации о деятельности организаций (устав предприятия, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, нормативные документы и т.д.);
- на данных, полученных на основе анализа статистической, бухгалтерской и оперативной отчетности (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках и т.п.);
- на результатах самостоятельного диагностирования и обследования предприятия (расчеты, наблюдения, эксперименты, опросы).

При анализе собранной информации студент должен применять методы экономико-математического анализа в сочетании с формальными и неформальными методами при обязательном использовании современных технических средств. Результаты аналитических выкладок и расчетов оформляются в виде таблиц, диаграмм, графиков. Студенты, своевременно не представившие работу и не защитившие ее в установленный срок, к экзамену по данной дисциплине не допускаются.

#### **Методические указания для подготовки к опросу**

Опрос в рамках изучаемой темы может проходить как в устной, так и в письменной форме. Опрос проводится только после изучения материала темы и направлен на ее закрепление. Вопросы могут быть направлены как на закрепление знаний, так и на формирование умений, например, использовать методы анализа внешней и внутренней среды. Для успешного ответа на вопросы вполне достаточно изучения лекционного материала и работы с основной литературой. Кроме того, промежуточная оценка умений и приобретенных навыков производится в ходе практических занятий, проводимых в форме семинарских занятий, темы которых соответствуют структуре и тематике разделов курса. Знания по обсуждаемой теме демонстрируются путем защиты выполненных практических индивидуальных и групповых заданий. В процессе обсуждения студенты получают дополнительные навыки защиты результатов, оппонирования и ведения дискуссий.

#### **Методические указания по подготовке к устному докладу**

Доклад – это публичное, развернутое сообщение по определенному вопросу, основанное на привлечении различных материалов (учебника, данных Интернета, бизнес планов и т.п.). Доклад может сопровождаться краткой презентацией (10-12 слайдов).

Доклад как вид самостоятельной работы, используется в учебных и внеаудиторных занятиях, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. Обычно доклад студенту задается в ходе текущей учебной деятельности, чтобы он выступил с ним устно на одном из семинарских или практических занятий. На подготовку отводится достаточно много времени (неделя и более). При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Цель устного выступления на семинаре с докладом – это развитие умения логически верно и аргументировано строить устную речь. Длительность сообщения – 5-7 минут.

Доклад должен быть хорошо сконструирован и представлен аудитории ясно и в логичной последовательности. Компьютерные программы для презентаций (PowerPoint) - отличный способ сэкономить время.

По усмотрению преподавателя доклады могут быть представлены на семинарах, научно-практических конференциях, а также использоваться как зачетные работы по пройденным темам

#### **Методические указания для выполнения практических заданий**

Решение практических заданий нацелено на формирование у студента соответствующих компетентностных практических умений и навыков.

##### **Организация выполнения творческой групповой проектной работы**

В целях текущего контроля и консультирования на практических и семинарских занятиях организуется выполнение и обсуждение основных разделов проекта- Досье организации. Работа предоставляется аккуратно оформленной на компьютере с указанием страниц, нумерацией разделов и заданий, с использованием в работе графического материала – схем, таблиц, графиков. Изложение материала должно быть аналитическим, логичным на основе самостоятельных наблюдений, выводов, оценок.

##### **Содержание работы**

В содержании представленной работы выделяются следующие групповые задания:

**ГЗ1** Должна быть представлена краткая характеристика деятельности объекта исследования. Обязательно должны быть раскрыты следующие составные части **презентации** основных аспектов деятельности организации:

1. Форма собственности и виды деятельности, отраслевая принадлежность (возможно, представить динамику развития организации, историю образования и этапы деятельности);
2. Анализ истории развития компании (выделить этапы, сгруппировать хронологию);
3. Анализ динамики развития портфеля организации (указать товарную или сервисную специализацию в динамике, раскрыть аспекты диверсификации или дифференциации портфеля, указать причины и виды инноваций в портфеле, дать оценку уровня конкурентоспособности продукции или услуг, представить ABC-анализ);
4. Анализ основных показателей деятельности объекта исследования:
  - Финансовые (показатели прибыли, рентабельности, ликвидности, заработной платы в динамике за ряд лет, указать общие тенденции по данному направлению);
  - Кадровые (численность персонала, структура по основным группам и категориям, система оплаты труда, уровень образования в динамике за ряд лет, причины и коэффициенты текучести по категориям персонала, развитие системы мотивации, повышение квалификации, ротации персонала);
  - Технологические (общий уровень развития технологической базы, коэффициент обновления и выбытия ОПФ, причины смены технологий).
5. Анализ общей системы управления организацией (характеристика зависит от формы собственности, например, акционерное общество – уставный капитал, описание деятельности собрания акционеров, совета директоров, исполнительных и распорядительных органов, ревизионной комиссии, их функций и сфер ответственности);
6. Анализ структуры управления организацией (указать тип структуры, представить схему, преимущества и недостатки структуры, примеры развития и изменения структуры);
7. Анализ стиля управления в организации (одномерный, многомерный типы, позиция в решетке Блейка-Моутона);
8. Анализ конкурентоспособности и общей стратегии развития организации (оценить уровень конкурентоспособности организации, необходимо представить стратегии развития организации согласно уровням (корпоративный, деловой (бизнес-стратегии) и функциональный) и классификациям (содержание стратегии)).

**ГЗ2** Необходимо охарактеризовать объект исследования с точки зрения системного подхода:

1. Представить экономический объект в виде системы как совокупности составляющих ее подсистем (1-й уровень). Выделить подсистемы: «экономическая база», «инфраструктура», «социальная инфраструктура», «кадры», «территория», «управление». Далее, в каждой подсистеме выделить элементы (2-й уровень), образующие данные подсистемы. Указать связи между элементами на каждом из рассматриваемых уровней. Представить экономический объект в виде гомогенной и гетерогенной системы;
2. Охарактеризовать объект как систему с точки зрения поведения, сложности, отношений к внешней среде, структурной неоднородности и т.д.; представить не менее **десяти** классификационных признаков системы с описанием характеристик по объекту исследования.

Далее представлены задания по управленческой диагностике (необходимо провести анализ внутренней и внешней среды, используя методы управленческого аудита,

теоретическую концепцию стейкхолдеров), представить сеть контракций организации в разрезе осуществляемых коммуникаций, взаимоотношений и взаимовлияний).

**Г33** Описать внутреннюю среду организации, используя модель «7S» Мак-Кинси: стратегия, навыки, ценности (компетенции), структура, системы, кадры, стиль управления, используя дифференциал развития с примерами переходных состояний, выделить жесткие и мягкие элементы

**Г34** Провести управленческий анализ внутренней среды по модели В.Д. Марковой:

- Финансовый анализ;
- Анализ производственных проблем;
- Анализ системы управления персоналом;
- Анализ административной деятельности;
- Анализ организации маркетинга в организации.

По каждой таблице сделать выводы, подсчитать баллы, выявить проблемные направления, подготовить общий вывод.

**Г35** Провести SNW-анализ с выявлением ключевых проблемных направлений в деятельности организации, провести их ранжирование, сгруппировать (актив и пассив), структурировать по признакам (например, по функциональным областям), построить семантический дифференциал.

**Г36** Всех контрагентов необходимо сгруппировать и представить схему сети стейкхолдеров, описать содержание контракций с каждой группой стейкхолдеров (суть отношений, динамика их развития). Представить результаты анализа предпринимательской сети, указать плюсы и минусы конструкции, обозначить направления развития, возможности кластеризации и агломерации.

**Г37** Провести PESTELI-анализ деятельности организации (рассмотреть влияние политических, экономических, социальных, технологических и экологических, законодательных, инфраструктурных групп факторов на объект исследования), разработать сценарии развития каждого блока факторов с позиций положительной, отрицательной, нейтральной экспертной оценки.

**Г38** Представить характеристику объекта исследования согласно отраслевой принадлежности, используя модель «5 сил конкуренции» М. Портера, обязательно рассмотрев отраслевые барьеры входа и выхода.

**Г39** Представить модель «национального ромба» М. Портера, особое внимание обратить на регулирующие и региональные блоки факторов.

**Г310** Представить «сканер» отрасли, в которой функционирует объект исследования (динамика развития-обязательна статистика, отраслевые союзы, регулирование деятельности государственными и муниципальными органами власти, действие государственных программ развития и содействия развития отрасли, отраслевые методы конкуренции (особенности ценовых и неценовых инструментов воздействия, приемы недобросовестной конкуренции, действия профсоюзов в отрасли), общий уровень технологического и инновационного развития отрасли, основные направления развития НТП и совершенствования деятельности организаций (учитывая успешный опыт зарубежных компаний аналогичного профиля деятельности и отраслевой принадлежности).

**Г311** Представить результаты обобщенного анализа внешней и внутренней среды, используя методiku SWOT-анализа, построить профиль среды, матрицу возможностей и угроз, желательно использовать расчетную экспертную модель метода.

**Г312** Необходимо представить процесс целеполагания объекта исследования:

1. Сформулировать миссию организации (обязательно наличие таких атрибутов характеристики миссии: общественная потребность, которую удовлетворяет деятельность организации – продукция или услуги; потребители или кластерные группы, на которые ориентирована продукция или услуги организации; территория, где действует организация; конкурентные преимущества и отличительные особенности (например,

используемые инновации в технологиях или сырье), необходимо миссию отличать от кредо, ценностей и лозунгов, философии организации).

2. Сформулировать цели в основных областях деятельности организации (финансовой, рыночной, технологической, портфельной, социальной, инновационной, инвестиционной);

3. Для каждой обозначенной цели необходимо представить 3-5 задач, задачи необходимо структурировать на мероприятия, сроки, ответственные лица.

4. Построить дерево целей организации и представить его схему.

**ГЗ13** Необходимо исследовать функции управления в организации.

Для этого, необходимо в организации выбрать одно структурное подразделение (отдел, департамент) и представить анализ его деятельности по следующим направлениям:

1. Представить характеристику задач отдела;
2. Описать структуру управления отделом (руководитель, заместители по направлениям деятельности, специалисты, их функциональные области и зоны ответственности);
3. Охарактеризовать персонал отдела (основные компетенции и навыки, половозрастные и образовательные составляющие);
4. Описать используемый в отделе информационный массив данных (схема коммуникаций внутренних и внешних (субъектно), система документооборота (входящие и исходящие документы), система учета данных, используемые КИС – корпоративно-информационные системы – особенности применения в отделе и система анализа данных);
5. Анализ системы планирования в отделе (основные документы- виды планов и бюджетов, сроки планирования, поступление и использование входящей информации, используемые методы планирования, место и роль планов отдела в корпоративном планировании).
6. Анализ функции организации и координация деятельности отдела (координационные усилия руководителя – планерки, заседания, выделение функциональных областей, стиль руководства (оценка по решетке Блейка-Моутона), система ПУР – принятие управленческих решений – используемые методы разработки и реализации решений, развитие коммуникаций, использование формальных и неформальных связей, укрепление организационной культуры, система регламентов – разработка и использование, учет компетенций сотрудников).
7. Анализ функции контроля в отделе (система обратной связи, установление контрольных точек, выделение зон ответственности и ответственных лиц, календарные графики выполнения работ, отчетная система контрольных показателей, оценка эффективности принятых решений и осуществления деятельности).
8. Анализ функции мотивации сотрудников в отделе (система экономических и неэкономических методов стимулирования персонала, социальные гарантии, ротация персонала, создание устойчивого морально-психологического климата – МПК в отделе, меры по укреплению организационной культуры (атрибуты, символы);
9. Описание «продукта» деятельности отдела (например, отдел маркетинга – бюджет маркетинга и маркетинговая политика компании – программа ФОССТИС, рекламные акции, разработка бренда и т.д.)
10. Оценка эффективности деятельности отдела (достижение целей организации, критерии эффективности функциональной деятельности руководителя и подчиненных, система вознаграждений, например использование бонусных мотиваторов).

**ГЗ14** Необходимо проанализировать организационную структуру управления объектом исследования:

1. Представить схему структуры управления организацией, определить тип, указать преимущества и недостатки.
2. Выделить уровни, звенья, связи в организационной структуре, описать систему коммуникаций, обязательно выделить линейную и функциональную составляющие и зоны сфер ответственности в организационной структуре.
3. Представить эволюцию реорганизации (указать причины структурных изменений, раскрыть их содержание (слияние, выделение, расчленение, ликвидация уровней, звеньев, отделов, должностных единиц)).

**ГЗ15** Описать представленную организационную структуру, используя модель Г. Минцберга (выделить стратегический апекс (вершину), административное звено, техноструктуру, вспомогательный персонал, операционное ядро, описать их функциональные роли, закрепив их за должностями), описать тип координационного механизма по Г. Минцбергу.

**ГЗ16** Провести анализ структурных проблем по Дж. Чайлду, выявить симптомы неэффективных организационных структур и их проявление по следующим областям:

- система мотивации;
- система ПУР (принятие управленческих решений);
- конфликты и слабая координация;
- рост затрат;
- система мониторинга в организации (реакции по слабым и сильным сигналам).

Представить направления совершенствования организационной структуры, исходя из целей и стратегии организации.

**ГЗ17** Провести анализ выявленных патологий и «узких мест» в деятельности организации, установить приоритеты, обозначить и описать рэперную проблему и разработать алгоритм ПУР (использовать не менее четырех методов). В заключении исследования представить проект реализации управленческого решения с разработкой плана организационных изменений, сопровождением внутренних и внешних организационных переменных.

Для закрепления теоретических знаний и практических навыков студенты выполняют практические индивидуальные задания.

### **Индивидуальное задание 1**

#### **Тема 1. 2. Функции решений в методологии и организации управления (анализ безубыточности)**

Задание: принятие управленческого решения об обеспечении устойчивой деятельности организации на основе анализа безубыточности.

Цель настоящей работы заключается в определении границы устойчивости торговой организации на основе анализа безубыточности, а также в определении аналитическим и графическим способом критического объёма реализации.

Анализ безубыточности основывается на валовом подходе, когда происходит сравнение валовых величин дохода и издержек обращения. Данный анализ получил наиболее широкое распространение в случае краткосрочного временного интервала, когда

издержки обращения разбиваются на две группы: условно переменные ( $U_{\text{пер}}$ ) и условно постоянные ( $U_{\text{пост}}$ ).

Условно переменные издержки изменяют свою величину в зависимости от объёма реализации. К ним можно отнести: транспортные расходы; расходы по оплате труда; расходы за хранение, подработку, подсортировку и упаковку товаров; расходы на рекламу и т.п. Условно постоянные издержки не связаны с объёмом реализации и включают в себя: расходы на аренду и содержание зданий; амортизация основных средств и нематериальных активов; расходы на ремонт основных средств, затраты по оплате процентов за использование займов и кредитов; износ специальной одежды и т.п.

Таким образом, совокупные издержки обращения можно записать в виде следующей формулы:

$$U_{\text{обр}} = U_{\text{пост}} + U_{\text{пер}} \quad (1)$$

Доход от реализации товаров можно вычислить по формуле:

$$D = T * Q, \quad (2)$$

где  $T = C_{\text{пр}} - C_{\text{пок}}$  – торговая надбавка, руб.;

$Q$  – физический объём реализации, шт.,

$C_{\text{пр}}$  – продажная цена, руб.;

$C_{\text{пок}}$  – покупная цена, руб.

Графически анализ безубыточности можно представить следующим образом (рис.1)

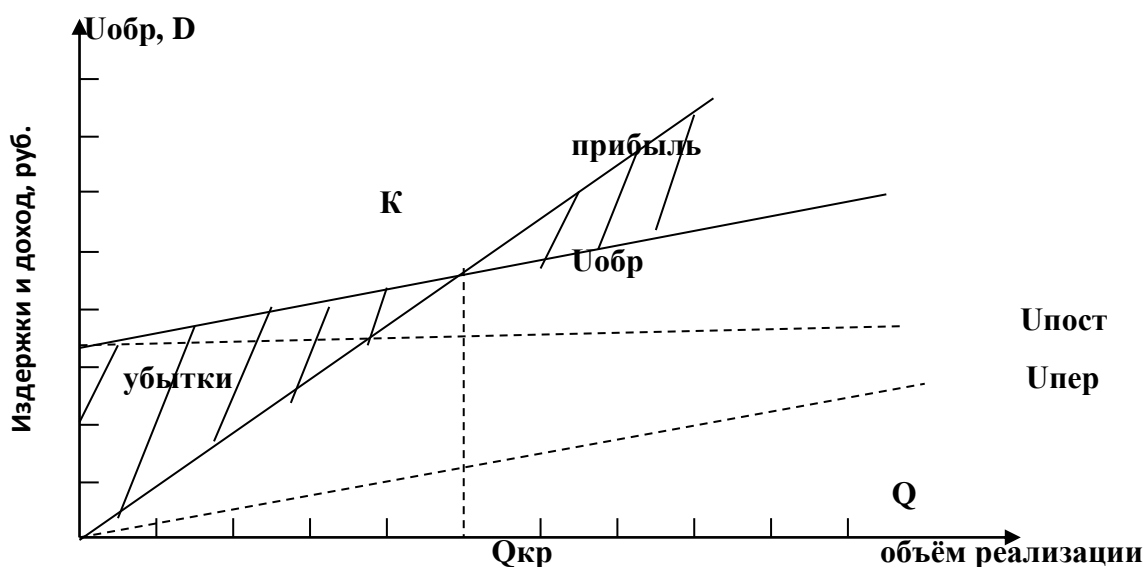




Рис.1. График анализа безубыточности

Как следует из графика, точка **К** соответствует критическому объёму реализации при соответствующих затратах торгового предприятия. Область, расположенная слева от точки **К** определяет зону убыточности, а справа – зону прибыльности. Следует отметить также, что в критической точке прибыль будет равна нулю, т.е. доход будет равен издержкам обращения. Отсюда можно записать следующее выражение, которое определяет условие нахождения критического объёма реализации:

$$D_{кр} = U_{обр,кр} \cdot Q_{кр}, \quad \longrightarrow \quad (3)$$

где **D<sub>кр</sub>** – доход от реализации в критической точке;

**U<sub>обр, кр</sub>** – издержки обращения в критической точке.

Величина издержек обращения в точке критического объёма реализации будет равна сумме постоянных и переменных составляющих, приходящихся на критический объём:

$$U_{обр,кр} = U_{пост} + Q_{кр} \cdot U_{пер} / Q \quad (4)$$

Величина дохода в точке критического объёма реализации определяется по выражению:

$$D_{кр} = D / Q \cdot Q_{кр} \quad (5)$$

Для получения критического объёма реализации решим совместно уравнения (4) и (5), используя условие (3):

$$U_{пост} + Q_{кр} \cdot U_{пер} / Q = D / Q \cdot Q_{кр} \quad (6)$$

Преобразовав равенство (6), получим:

$$Q_{кр} = (U_{пост} / (D - U_{пер})) \cdot Q \quad (7)$$

Для анализа точки безубыточности по прибыли используем уравнение (7), сделав соответствующие преобразования:

$$Q_{кр} = U_{пост} / (U_{пост} + U_{пер} + \Pi - U_{пер}) \cdot Q \quad (8)$$

Отсюда выводим критическое значение объёма реализации с учётом прибыли:

$$Q_{кр} = U_{пост} / (U_{пост} + \Pi) * Q \quad (9)$$

И, наконец, окончательное выражение прибыли будет выглядеть следующим образом:

$$\Pi = U_{пост} (Q / Q_{кр} - 1) \quad (10)$$

Как следует из выражения (10), размер совокупной прибыли в основном будет определяться соотношением объёмов реализации. Причём, при убыточной деятельности торгового предприятия это соотношение будет меньше единицы. Следовательно, задавая определённый объём реализации (с учётом спроса на товар), можно спланировать совокупную прибыль при определённых постоянных составляющих издержек обращения.

Следует отметить, что анализ безубыточности даёт весьма приближённые значения по следующим причинам:

- а) постоянство цены (торговой надбавки) на товары, что предусматривает пропорциональность роста дохода в зависимости от объёма реализации;
- б) не учитывается в явном виде потребительский спрос;
- в) наличие только одной критической точки безубыточности, хотя в практике существуют две, характеризующие нижний и верхний пределы безубыточной деятельности торгового предприятия;
- г) в практике изменение издержек обращения имеет более сложный характер, а не подчиняется линейному закону.

### **Порядок выполнения работы**

1. Внимательно ознакомиться с теоретическим описанием анализа безубыточности.
2. В зависимости от варианта задания (табл. 1.1), согласованного с преподавателем, рассчитать критический объём реализации.
3. Проверить правильность определения критического объёма реализации, используя уравнения (4), (5) и условие (3).

### **Варианты заданий**

Таблица 1. 1.

Номер варианта	Q, шт.	T, руб.	U <sub>пост</sub> , руб.	U <sub>пер</sub> , руб.

1.	1000	10	500	600
2.	200	20	1000	3500
3.	300	30	1500	8000
4.	400	40	2000	1000
5.	500	50	4000	14000
6.	600	60	6000	25000
7.	700	70	8000	31000

4. Рассчитать прибыль (убытки) в зависимости от заданных условий и сделать вывод об эффективности деятельности торгового предприятия.
5. В случае убыточной деятельности подобрать издержки обращения и торговую надбавку, которые обеспечили бы безубыточную деятельность.
6. Построить график безубыточности и указать на нём точку безубыточности, а также показать область деятельности торгового предприятия.
7. Результаты представить в виде аналитического отчёта, который должен включать в себя следующие разделы: название практического задания, цель, краткое описание теории, результаты расчёта, график безубыточности, краткие выводы.

#### Контрольные вопросы

1. В чём заключается сущность анализа безубыточности?
2. Как строится график безубыточности?
3. Каковы недостатки анализа безубыточности?
4. Как рассчитать критический объём реализации?
5. Как рассчитать прибыль с учётом безубыточной деятельности торгового предприятия?
6. Почему издержки называются условно переменными?
7. Какие издержки называются условно постоянными?

#### Методические рекомендации по подготовке к тестированию

Промежуточный тестовый контроль знаний студентов по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» проводится при прохождении тематических разделов дисциплины. Для подготовки к тестированию следует изучить содержание лекций, основных источников и нормативно-правовых документов, рекомендуемых данной рабочей программой.

### **6. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### 6.1. Основная литература.

1. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учебное пособие. – 4-е изд. – М.: Издательский дом «Дело», 2015. <https://e.lanbook.com/book/107423>
2. Эддоус М. Методы принятия решений: пер. с англ. / М. Эддоус, Р. Стэнфилд; под ред чл.-корр. РАН И.И. Елисейевой. – М., 1997. <http://lib.maupfib.kg/wp-content/uploads/Styensfild-YEddous-Metody-prinyatiya-resheniy.pdf>

## 6.2. Дополнительная литература

1. Балдин, К. В. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 8-е изд. - Электрон. дан. - Москва : Дашков и К, 2015. — 495 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». — Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/52305.html>, требуется авторизация (дата обращения : 02.08.2016). — Загл. с экрана. - То же [Электронный ресурс].— Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». — Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452520>, требуется авторизация (дата обращения : 02.08.2016). - Загл. с экрана.
2. Бельчик, Д. А. Управление решения: практика принятия и оценка эффективности [Электронный ресурс] / Д. А. Бельчик. — Электрон. дан. — Москва : Лаборатория книги, 2012. - 107 с. — Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142711>, требуется авторизация (дата обращения : 29.07.2016). — Загл. с экрана.
3. Бирман, Л. А. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Л. А. Бирман ; Институт бизнеса и делового администрирования, Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. - 2-е изд. — Электрон. дан. — Москва : Дело, 2008. - 208 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/50942.html>, требуется авторизация (дата обращения : 29.07.2016). — Загл. с экрана. — То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС изд-ва «Лань». — Режим доступа : <http://e.lanbook.com/book/75176>, требуется авторизация (дата обращения : 29.07.2016). — Загл. с экрана.
4. Бусов, В. И. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. — Электрон. дан. — Москва : Юрайт, 2016. — 254 с. — Доступ из ЭБС издательства «Юрайт». — Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/DEF92CF2-7EA3-4ECC-B206-7FDCD8B7A46A>, требуется авторизация (дата обращения : 29.07.2016). - Загл. с экрана.
5. Вандолиев, В. В. Алгоритм выработки, принятия и реализации управленческих решений [Электронный ресурс] / В. В. Вандолиев. — Электрон. дан. — Москва : Лаборатория книги, 2012. - 119 с. — Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=140848>, требуется авторизация (дата обращения : 29.07.2016). — Загл. с экрана.
6. Воронцов, Л. Д. Организационный механизм принятия управленческих решений [Электронный ресурс] / Л. Д. Воронцов. — Электрон. дан. — Москва : Лаборатория книги, 2010. - 64 с. — Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=87527>, требуется авторизация (дата обращения : 29.07.2016). — Загл. с экрана.
7. Гассман О., Франкенбергер К., Шик М. Бизнес-модели. 55 лучших шаблонов; пер. с англ.. – М.: Альпина Паблицер, 2016. <http://www.iprbookshop.ru/75067.html>
8. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Электрон. дан. — Москва : Юрайт, 2016. — 196 с. — Доступ из ЭБС издательства «Юрайт». — Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/B084CC52-9264-46DE-9B6E-AFA1BE17B295>, требуется авторизация (дата обращения : 29.07.2016). - Загл. с экрана.
9. Дафт Ричард Л. Менеджмент: учебник для слушателей, обучающихся по программам «Мастер делового администрирования»: пер. с англ. - 10-е изд. - СПб.: Питер, 2015. <http://socioline.ru/pages/richard-l-daft-menedzhment-skachat-knigu>

10. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения; пер с англ. – М., 1998. <https://studfiles.net/preview/5801091/>
11. Карданская, Н. Л. Принятие управленческого решения [Электронный ресурс] : учебник для вузов / Н. Л. Карданская. — Электрон. дан. — Москва : Юнити-Дана, 2015. - 407 с. — Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=446557>, требуется авторизация (дата обращения : 29.07.2016). — Загл. с экрана.
12. Катаева, В. И. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. И. Катаева, М. С. Козырев. - Электрон. дан. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 196 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872>, требуется авторизация (дата обращения : 14.08.2016). - Загл. с экрана.
13. Мендель, А. В. Модели принятия решений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. В. Мендель. - Электрон. дан. – Москва : Юнити-Дана, 2012. - 465 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115173>, требуется авторизация (дата обращения : 14.08.2016). - Загл. с экрана.
14. Осипенко, С. А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / С. А. Осипенко. - Электрон. дан. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 67 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276156>, требуется авторизация (дата обращения : 14.08.2016). - Загл. с экрана
15. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — Электрон. дан. — Москва : Юрайт, 2016. — 526 с. — Доступ из ЭБС издательства «Юрайт». — Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/B84F97B8-57C9-4E4A-9A64-D6FA8978FE7B>, требуется авторизация (дата обращения : 29.07.2016). - Загл. с экрана.
16. Сидорина, Т. В. Технология принятия управленческого решения [Электронный ресурс] : учеб. пособие для студентов / Т. В. Сидорина ; Федер. агентство по образованию, Сиб. акад. гос. службы. - Электрон. дан. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2014. - 192 с. - Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа : <http://www.saranet.ru>, требуется авторизация (дата обращения : 25.08.2016). - Загл. с экрана.
17. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — Электрон. дан. — Москва : Юрайт, 2016. — 431 с. — Доступ из ЭБС издательства «Юрайт». — Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/FB8D1BC4-73E7-416B-B379-9289B1AC97A8>, требуется авторизация (дата обращения : 29.07.2016). - Загл. с экрана.
18. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учеб. и практикум для акад. бакалавриата и для студентов вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов ; С.-Петербур. гос. экон. ун-т. - Москва : Юрайт, 2015. - 335 с. — То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС издательства «Юрайт». — Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/2AFC3DC6-C36C-417D-AA9D-E57BC927D241>, требуется авторизация (дата обращения : 29.07.2016). - Загл. с экрана.
19. Управленческие решения: технология, методы и инструменты : учеб. пособие / П. В. Шеметов [и др.]. - 4-е изд., стер. - Москва : Омега-Л, 2014. - 398 с. — То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС изд-ва «Лань». — Режим доступа :

<http://e.lanbook.com/book/5541>, требуется авторизация (дата обращения : 29.07.2016). — Загл. с экрана.

20. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. – Москва : Юнити-Дана, 2015. - 383 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117136>, требуется авторизация (дата обращения : 14.08.2016). - Загл. с экрана.

21. Фахрутдинова, А. З. Разработка управленческого решения : учеб. пособие для студентов всех форм обучения / А. З. Фахрутдинова ; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ, Сиб. ин-т упр. - Новосибирск : Изд-во СибАГС, 2012. - 210 с. - То же [Электронный ресурс]. - Доступ из Б-ки электрон. изданий / Сиб. ин-т упр. – филиал РАНХиГС. – Режим доступа : <http://www.sapanet.ru>, требуется авторизация (дата обращения : 13.01.2016). - Загл. с экрана.

22. Фирсова, И. А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академического бакалавриата / И. А. Фирсова, М. В. Мельник. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. - Москва : Юрайт, 2016. - 416 с. - Доступ из ЭБС издательства «Юрайт». - Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/FC6EA2DE-A6F3-480D-8824-7EB3A03D6B9A>, требуется авторизация (дата обращения : 25.08.2016). - Загл. с экрана.

23. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник / В. С. Юкаева, В. В. Чувинова, Е. В. Зубарева. - Электрон. дан. – Москва : Дашков и Ко, 2016. - 324 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453952>, требуется авторизация (дата обращения : 29.07.2016). - Загл. с экрана. – То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/60493.html>, требуется авторизация (дата обращения : 29.07.2016). — Загл. с экрана.

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы (не используется)**

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

1.Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1994. -№ 32. -Ст. 3301.

2.Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24.07.2002 № 95-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. -№ 30. -Ст. 3012.

3.О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей: федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2001. -№ 33 (часть I). -Ст. 3431.

4.О лицензировании отдельных видов деятельности: федеральный закон от 04.05.2011 №99-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2011. № 19. - Ст. 2716.

5.О несостоятельности (банкротстве): федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (с изм. и доп.) //Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. - № 43. -Ст. 4190.

6.Об обществах с ограниченной ответственностью: федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1998. -№ 7. -Ст. 785.

7.Об акционерных обществах: федеральный закон от 26.12.1995 №208-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. -1996. - № 1. -Ст. 1.

8.О производственных кооперативах: федеральный закон от 08.05.1996 № 41(с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1996. -№ 20. -Ст. 2321.

9.О некоммерческих организациях: федеральный закон от 12.01.1996 №7-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1996. - № 3. -Ст. 145.

10. О хозяйственных партнерствах: федеральный закон от 03.12.2011 № 380-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. - 2011. - № 49 (ч. 5). - Ст. 7058.
11. Об инвестиционном товариществе: федеральный закон от 28.11.2011 № 335-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2011. - № 49 (ч. 1). - Ст. 7013.
12. О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации: федеральный закон от 05.05.2014 № 99-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. - № 19. - Ст. 2304.

### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. <http://server.vpk.ru/www-vpk/minek>-Министерство Экономики РФ
2. <http://www.dol.ru/users/vcgks/home.htm> - Госкомстат РФ
3. <http://www.akdi.ru>-АКДИ «Экономика и жизнь» – Агентство экономико-правовых консультаций и деловой информации. Информационный канал Совета Федерации и Государственной Думы РФ
4. <http://www.interfax.ru>-Информационно-аналитическое агентство «Интерфакс»
5. <http://www.rtsnet.ru>-Российская Торговая Система
6. <http://www.fis.ru>, <http://www.fis/analitika/>-Информационное агентство «ФИС», Новосибирск
7. <http://www.aup.ru>-Административно-управленческий портал
8. <http://www.gaap.ru>-Интернет-библиотека
9. [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru)-HR Менеджмент
10. [www.cfin.ru/management/strategy](http://www.cfin.ru/management/strategy)
11. [www.management.edu.ru](http://www.management.edu.ru)
13. [www.mgmt.ru](http://www.mgmt.ru) (сайт журнала Маркетинг-менеджмент)
14. [www.pro-invest.com](http://www.pro-invest.com)
15. [www.strategia.ru](http://www.strategia.ru)
16. [www.top-manager.ru](http://www.top-manager.ru)
17. [www.vestnikmckisey.ru](http://www.vestnikmckisey.ru)
18. [www.businessvoc.ru](http://www.businessvoc.ru)-Бизнес-словарь
19. [www.riskm.ru](http://www.riskm.ru)- Журнал «Риск-менеджмент»
20. [www.TOP-PERSONAL.ru](http://www.TOP-PERSONAL.ru) -Журнал «Управление персоналом»
21. [www.expert.ru](http://www.expert.ru)- Журнал «Эксперт»
22. [www.idi.com.ru](http://www.idi.com.ru)- Институт инвестиционного развития. Дистанционное бизнес-образование на базе Интернет-технологий.
23. [www.marketing.rbc.ru](http://www.marketing.rbc.ru)- Исследования рынков
24. [www.smartcat.ru](http://www.smartcat.ru)- Книги по экономике, финансовому менеджменту, бюджетированию
25. <http://www.cfin.ru>- Корпоративный менеджмент
26. [www.mgmt.ru](http://www.mgmt.ru)- Маркетинг Менеджмент
27. [www.RomirMonitoring.ru](http://www.RomirMonitoring.ru)- Маркетинговые исследования
28. [www.new-management.info](http://www.new-management.info)- Новый менеджмент
29. [www.vedomosti.ru/research/](http://www.vedomosti.ru/research/)-Отраслевые обзоры, исследования, аналитика
30. [www.gjm.ru](http://www.gjm.ru)- Российский журнал менеджмента
31. [www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru)[www.grebennikoff.ru/product/36](http://www.grebennikoff.ru/product/36)- Сайт дистанционного образования «эльтариум», раздел «Стратегический менеджмент» журнал «Стратегический менеджмент»
32. [www.altrc.ru/?p=libr](http://www.altrc.ru/?p=libr)- Сайт исследовательско-консультационной фирмы «АЛЪТ», раздел «Библиотека»
33. [www.bbest.ru/strproc/strategia](http://www.bbest.ru/strproc/strategia)- Сайт компании UFGmanagement
34. [www.orgmaster.ru](http://www.orgmaster.ru)- Сайт консалтинговой компании БИГ- Бизнес Инжиниринг Групп) Раздел публикации – стратегическое управление
35. [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru)Сообщество менеджеров
36. [www.vedomosti.ru/companies/a-z/](http://www.vedomosti.ru/companies/a-z/)Справочник компаний и организаций

37. [www.glossary.ru](http://www.glossary.ru)- Терминология менеджмента
38. <http://www.businessstest.ru/about.asp>-Тестирование национального делового партнерства «Альянс Медиа»
39. [www.iteam.ru](http://www.iteam.ru)- Технологии корпоративного управления
40. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) Федеральный образовательный портал – экономика, социология, менеджмент.
41. [www.aup.ru](http://www.aup.ru)-Электронные книги: менеджмент и управление предприятием
42. <http://www.aup.ru>-Административно-Управленческий Портал - Публикации по экономике, финансам, менеджменту и маркетингу;
43. <http://www.consulting.ru> Консалтинговый сайт. Материалы анализа и исследований компаний, рекомендации по структурам, формированию культуры и т.д.;
44. <http://www.cfin.ru> Корпоративный менеджмент. Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента, в том числе, теоретико-методологического характера;
45. <http://www.profy.ru> Публикации, статьи и методические материалы по теории организации и менеджменту;
46. <http://www.ptpu.ru> Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления». Публикации, статьи и методические материалы по менеджменту;
47. <http://www.devbusiness.ru> Сайт «Развитие Бизнеса». Материалы по организационному дизайну и анализу организаций;
48. <http://www.emd.ru> Сайт компании «Евроменеджмент». Обзоры зарубежного и российского опыта управления современными организациями;
49. <http://www.econline.h1.ru> – экономика он-лайн. Сборник разнообразных ресурсов по экономике, менеджменту, теории организации, в том числе, электронные версии классических трудов;
50. <http://superidea.ru> Идеи (и суперидеи) в сфере бизнеса;
51. <http://mc-ma.narod.ru/portal.htm> Портал «Русский менеджмент», на котором много конкретных примеров и иллюстраций из жизни современных российских организаций.
52. <http://msp.nso.ru> Официальный Интернет-ресурс: малое и среднее предпринимательство Новосибирской области
53. <http://www.nso.ru> Официальный сайт губернатора и правительства Новосибирской области.
54. <http://www.edication.eksmo.ru>
55. <http://www.Management.com.ru>
56. <http://www.HRM.ru>

#### **6.6. Иные источники**

Журналы:

1. «Менеджмент сегодня»
2. «Менеджмент в России и за рубежом»
3. «Профессия – директор»
4. «Управление компанией»
5. «Экономические стратегии»
6. «Деньги»
7. «Эксперт»
8. «Секрет фирмы»
9. «Компания»
10. «Вопросы экономики»
11. «Социологические исследования»
12. «Общество и экономика»
13. «Регион: экономика и социология»
14. «Журнал социологии и социальной антропологии»
15. «Топ–менеджмент»
16. «Деловые люди»



17.«Деловой квартал» и др.

## 7. МАТЕРИАЛЬНО – ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ

### 7.1. Программное обеспечение

1. Единая электронная справочно-правовая система «Консультант Плюс»
2. Единая электронная справочно-правовая система «Гарант»
3. Электронная библиотека НОУ "ИНТУИТ"

### 7.2. Технические средства и материально-техническое обеспечение дисциплины

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
<i>Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа (ауд.№ 313, № 315, № 317)</i>	экран, компьютер с подключением к локальной сети института, и выходом в Интернет, звуковой усилитель, антиподавитель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна настольная, доска аудиторная
<i>Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа (ауд. № 214, № 216, № 218 )</i>	столы аудиторные, стулья, трибуна, доска аудиторная
<i>Помещения для самостоятельной работы обучающихся. Компьютерные классы (ауд. № 209, № 211)</i>	компьютеры (19 шт.) с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет, столы аудиторные, стулья, доски аудиторные.
<i>Центр интернет-ресурсов (ауд. № 201)</i>	10 компьютеров с выходом в Интернет, автоматизированную библиотечную информационную систему и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Университетская Информационная Система РОССИЯ», «Электронная библиотека диссертаций РГБ», «Научная электронная библиотека eLIBRARY», «EBSCO», «SAGE Premier». Система федеральных образовательных порталов «Экономика. Социология. Менеджмент», «Юридическая Россия», Сервер органов государственной власти РФ, Сайт Сибирского Федерального округа и др. Экран, компьютер с подключением к локальной сети филиала и выходом в Интернет, звуковой усилитель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна, доска аудиторная. Наборы виртуального

	демонстрационного оборудования, наглядные учебные пособия.
<b><i>Библиотека (имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет (ауд. № 101, № 102)</i></b>	компьютеры с подключением к локальной сети филиала и Интернет, Wi-Fi, столы аудиторные, стулья
<b><i>Специализированный кабинет для занятий с маломобильными группами (студенты с ограниченными возможностями здоровья) (ауд. № 174)</i></b>	экран, 12 компьютеров с подключением к локальной сети института и выходом в Интернет, звуковой усилитель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна настольная, доска аудиторная, офисные кресла