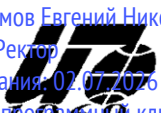


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Трофимов Евгений Николаевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 02.07.2026 09:41:30
Уникальный идентификатор документа:
с379adf0ad4f91cbbf100b7fc3323cc41cc52545



Образовательное частное учреждение высшего образования
«Российская международная академия туризма»

Факультет менеджмента туризма
Кафедра менеджмента и экономики

Принято Ученым Советом
18 февраля 2026 г.
Протокол № 02-06-01

УТВЕРЖДАЮ
Первый проректор
В.Ю. Питюков
16 февраля 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Методы принятия управленческих решений»

по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль – «Управление бизнесом и логистика»
квалификация (степень) выпускника – бакалавр
Б1.О.24

Рассмотрено и одобрено
на заседании кафедры
Протокол № 5 от 21 января 2026
г.

Разработчик: Степуренко
О.А., ст. преподаватель
кафедры менеджмента и
экономики

1. Цели и задачи дисциплины

Цель дисциплины – формирование у обучающихся компетенций (ОПК-3) средствами дисциплины «Методы принятия управленческих решений».

Для реализации поставленной цели в процессе преподавания дисциплины решаются следующие **задачи**:

- формирование системы знаний в области разработки и принятия управленческих решений;
- овладение умениями и навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений в международном менеджменте в туризме, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления бизнеса и логистики;
- формирование знаний и навыков нахождения организационно-управленческих решений и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений в управлении бизнесом и логистикой;

2. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, представленных в компетентностной карте дисциплины в соответствии с ФГОС ВО, компетентностной моделью выпускника, определенной вузом и представленной в ОПОП, и содержании дисциплины (модуля):

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции: ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;

Категория компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения
	ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	ОПК-3.1. Использует технологии организационных изменений и реструктуризация организации в условиях сложной и динамичной среды с оценкой их последствий ОПК-3.2. Осуществляет организацию исполнения принятых управленческих решений с учетом их социальной значимости ОПК-3.3. Разрабатывает и принимает	Знает - методики и принципы управления изменениями в организации в условиях сложной и динамичной среды с последующей оценкой их последствий; - основные методы принятия управленческих решений с учетом их социальной значимости; - принципы стратегического управления в условиях сложной и динамичной среды - методы оценки последствий

		<p>стратегические обоснованные организационно-управленческие решения в условиях сложной и динамичной среды и оценивает последствия принятия данных решений</p>	<p>принятых организационно-управленческих решений. Умеет - использовать подходы к управлению изменениями в организации в условиях сложной и динамичной среды с последующей оценкой их последствий; - применять методы принятия управленческих решений с учетом их социальной значимости и содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды - обосновывать и принимать стратегические организационно-управленческие решения в условиях сложной и динамичной среды - оценивать последствия принятых организационно-управленческих решений. Владеет - навыками использования методик управления изменениями в организации в условиях сложной и динамичной среды с последующей оценкой их последствий; - навыками применения методов</p>
--	--	--	---

			принятия управленческих решений с учетом их социальной значимости и содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды; - навыками разработки и принятия стратегических организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; - навыками оценки последствий принятых организационно-управленческих решений.
--	--	--	---

3. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к дисциплинам обязательной части учебного плана и изучается в 4 семестре на очной форме обучения.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

4.1. Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		4
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:	50	50
занятия лекционного типа (ЗЛТ)	16	16
лабораторные работы (ЗСТ (ЛР))		
практические занятия (ЗСТ ПР)	30	30
групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) (ГК)	2	2
групповые консультации по подготовке курсового проекта (работы)		
контактная работа при проведении промежуточной аттестации (в том числе при оценивании результатов курсового проектирования (выполнения курсовых работ) (ПА конт)	2	2

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		4
Самостоятельная работа обучающегося (СРО), в том числе	94	94
СРуз -самостоятельная работа обучающегося при подготовке к учебным занятиям и курсовым проектам (работам)	60	60
СРпа -самостоятельная работа обучающегося при подготовке к промежуточной аттестации	34	34
Форма промежуточной аттестации (экзамен)	экзамен	
Общая трудоемкость дисциплины: часы	144	144
зачетные единицы	4	4

5. Содержание дисциплины

Разработка управленческих решений – центральное звено менеджмента. Функции управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.), их место в методологии и организации процесса управления. Необходимость систематизации управленческих решений в практике управления. Современные подходы к классификации управленческих решений. Критерии классификации. Внешняя и внутренняя среда организации. Проблемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Основные этапы и операции процесса принятия управленческих решений. Разработка и развитие альтернатив. Анализ альтернатив действий. Сравнение альтернатив и выбор решений. Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений в международном менеджменте в туризме. Методическое обеспечение процессов принятия управленческих решений. Системный подход в управлении экономикой. Принципы системного подхода к управлению. Методы принятия управленческих решений: социологические, целепологания. Анализ проблемной ситуации и методы предпланового стратегического анализа. Реализация управленческих решений. Определение системного анализа и области его применения. Логические элементы системного анализа и процесс его проведения (цели—средства достижения целей—потребные ресурсы). Критерии системного анализа (оптимизационные, ограничительные), требования предъявляемые к ним. Общая характеристика математических методов принятия управленческих решений. Общая характеристика экспертных методов. Определение проблемы и целей исследования. Определение типа требуемой информации и источников ее получения. Общая характеристика методов целеполагания. Сущность метода структуризации. Оценка текущего состояния бизнеса и перспектив его развития. Методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций в международном менеджменте в туризме. Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Понятие эффективности управленческого решения. Навыки количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления

5.1.Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Разделы дисциплины	Содержание раздела
1	Сущность и классификация управленческих	Управленческое решение как основной инструмент менеджмента, обеспечивающий выбор альтернативы для достижения целей логистической

	<p>решений в логистике</p>	<p>компании. Основные понятия: проблема, альтернатива, критерий выбора, лицо, принимающее решение (ЛПР). Классификация управленческих решений в логистике: по степени структурированности (программируемые – выбор маршрута доставки, и непрограммируемые – выбор стратегии развития); по количеству целей (одноцелевые и многоцелевые); по длительности действия (стратегические, тактические, оперативные); по характеру разработки (интуитивные, основанные на суждениях, рациональные). Специфика принятия решений в логистике: необходимость учёта большого количества факторов (цены на топливо, загруженность дорог, сроки доставки, состояние транспорта), высокая цена ошибки (срыв поставки клиенту), работа в режиме реального времени (диспетчерские решения), необходимость согласования с различными подразделениями и внешними партнёрами. Примеры типовых управленческих решений в логистике: выбор перевозчика для конкретного маршрута, определение оптимального размера складского запаса, решение о привлечении наёмного транспорта, выбор между централизованным и децентрализованным складированием. Факторы, влияющие на качество управленческих решений в логистике: полнота информации, временные ограничения, риски, компетентность ЛПР, организационная культура.</p>
<p>2</p>	<p>Методы и модели разработки и оптимизации управленческих решений в логистике</p>	<p>Методы разработки управленческих решений в логистике: неформальные (эвристические, основанные на интуиции и опыте), коллективные (метод Дельфи, мозговой штурм, сценариев) и количественные (математические модели, программирование, системный анализ). Количественные методы оптимизации решений в логистике: линейное программирование (оптимизация маршрутов перевозок с ограничениями по времени и ресурсам); симплекс-метод (распределение заказов между несколькими складами); транспортная задача (минимизация затрат на доставку от поставщиков к потребителям); теория игр (выбор стратегии поведения в условиях конкуренции с другими перевозчиками); теория очередей (оптимизация количества погрузчиков на складе с учётом потока машин). Методы принятия решений в условиях неопределённости и риска: критерий Вальда (максиминный подход – выбор варианта с лучшим результатом при наихудших условиях), критерий Гурвица (учёт</p>

		<p>пессимистического и оптимистического прогнозов), критерий Сэвиджа (минимизация сожалений от неправильного выбора). Использование деревьев решений в логистике для анализа многоэтапных решений (например, решение о строительстве склада с учётом возможного изменения спроса и конкуренции). Анализ чувствительности решений к изменению исходных параметров (цена топлива, объём груза, срок доставки). Современные программные продукты для поддержки принятия решений в логистике (TMS – транспортные управляющие системы, WMS – складские системы, модули оптимизации маршрутов).</p>
<p>3</p>	<p>Этапы и технология принятия управленческих решений логистической компании.</p> <p style="text-align: right;">В</p>	<p>Технология принятия управленческих решений как последовательность этапов от выявления проблемы до оценки результата. Этап 1 – диагностика проблемы в логистике: выявление отклонений (срыв доставки, рост затрат, снижение качества), определение причин (проблемы с поставщиком, поломка транспорта, человеческий фактор), формулирование проблемы. Этап 2 – определение критериев решения: для логистической задачи критериями могут быть срок доставки, стоимость, сохранность груза, надёжность. Этап 3 – разработка альтернатив: генерация возможных вариантов решения (например, при выборе маршрута: через платную трассу быстрее но дороже, через бесплатную медленнее но дешевле, с использованием стороннего перевозчика). Этап 4 – оценка альтернатив по установленным критериям: использование взвешенных оценочных матриц, бенчмаркинг, расчёт затрат. Этап 5 – выбор наилучшей альтернативы: сопоставление с критериями, учёт рисков, анализ чувствительности. Этап 6 – реализация решения: разработка плана внедрения, распределение ресурсов, доведение до исполнителей. Этап 7 – контроль и оценка результатов: мониторинг выполнения, сравнение с плановыми показателями, анализ отклонений. Учёт поведенческих факторов при принятии решений в логистике: ограниченная рациональность (человек не может учесть все факторы), когнитивные искажения (излишняя самоуверенность, привязка к прошлому опыту), групповое давление. Меры по повышению качества решений в логистике: обучение персонала методам анализа, стандартизация процедур, внедрение систем поддержки принятия решений, разграничение</p>

		полномочий между диспетчерами, логистами и руководителями.
	Риски и ответственность при принятии управленческих решений в логистике. Оценка эффективности решений	<p>Риски управленческих решений в логистике: внутренние (ошибки в расчётах, некомпетентность ЛПР, неисправность транспорта, человеческий фактор) и внешние (изменение цен на топливо, пробки, погодные условия, санкции, таможенные задержки). Классификация рисков по Минцбергу: технические (поломка техники), рыночные (колебания цен на перевозки), финансовые (валютные риски), операционные (сбои в процессах). Методы управления рисками при принятии решений в логистике: избегание (отказ от рискованного маршрута), снижение (страхование груза, резервные поставщики), распределение (договорённость с партнёрами о разделении ответственности), принятие (создание резервов). Ответственность за управленческие решения в логистике: юридическая (нарушение договорных обязательств, сроков доставки, правил перевозки грузов), материальная (ущерб от неправильного выбора), профессиональная (дисциплинарная ответственность сотрудника), этическая (репутационные потери). Оценка эффективности управленческих решений в логистике: критерии эффективности (экономическая – снижение затрат на перевозку, социальная – удовлетворённость клиента и персонала, организационная – рост управляемости). Показатели оценки решений: срок окупаемости инвестиций (например, покупка новой системы маршрутизации), повышение операционной эффективности (сокращение времени доставки на 20%), рост точности прогнозов, снижение количества ошибок и рекламаций. Методы оценки: сравнение «до и после», факторный анализ, расчёт рентабельности. Примеры оценки эффективности типовых решений в логистике: решение об обновлении автопарка (ROI, срок окупаемости), решение о переходе на аутсорсинг складских услуг, решение об открытии нового филиала (NPV, внутренняя норма доходности). Разбор типовых ошибок при принятии решений в логистике: недостаточный анализ альтернатив, игнорирование рисков, давление сроков, недостаток данных, эмоциональные решения. Рекомендации по повышению качества управленческих решений в логистической компании.</p>

5.2. Разделы дисциплины и виды занятий, коды формулируемых компетенций

5.2.1. Очная форма обучения

Наименование разделов и тем дисциплины	Формируемая компетенция	Всего часов	Контактная работа с обучающимися (час.)				СРО	
			Итого	в том числе				
				ЗЛТ	ЗСТ (ЛР)	ЗСТ (ПР)		ГК (ПА)
Разделы дисциплины и наименование тем								
Раздел 1. Сущность и классификация управленческих решений в логистике	ОПК-3	24	10	4		6	14	
Раздел 2. Методы и модели разработки и оптимизации управленческих решений в логистике	ОПК-3	28	12	4		8	16	
Раздел 3. Этапы и технология принятия управленческих решений в логистической компании.	ОПК-3	26	12	4		8	14	
Раздел 4. Риски и ответственность при принятии управленческих решений в логистике. Оценка эффективности решений	ОПК-3	28	12	4		8	16	
Групповые консультации, и (или) индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) (ГК)	ОПК-3	2	2				2	
Форма промежуточной аттестации (экзамен)	ОПК-3	36	2				2	34
Всего часов		144	50	16		30	4	94

5.2.2 Контактная и самостоятельная работа обучающихся

Контактная работа при проведении учебных занятий по дисциплинам (модулям) включает в себя: занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками РМАТ и (или) лицами, привлекаемыми РМАТ к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся) и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с педагогическими работниками РМАТ и (или) лицами, привлекаемыми РМАТ к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации).

Занятия лекционного типа проводятся в соответствии с объемом и содержанием представленным в таблице раздела 5.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, содержание дисциплины (модуля) составлено на основе результатов научных исследований, проводимых РМАТ, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей)

6.1. Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и др.)

Тема 1. Сущность и классификация управленческих решений в логистике

Цель занятия: формирование системного понимания сущности управленческих решений, их классификации и специфики применения в логистической компании для разработки обоснованных организационно-управленческих решений.

Компетенции: ОПК-3.

Тип занятия: практическое занятие

Форма проведения: групповые дискуссии, доклад, практическое задание

1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения: Какие управленческие решения в логистике имеют наибольшую социальную значимость для сотрудников компании и для общества? Как учитывать социальные последствия при принятии решений о сокращении рейсов или закрытии филиала?

2. Доклад. Темы для доклада:

1. Основные понятия: управленческое решение, проблема, альтернатива, критерий выбора, лицо, принимающее решение (ЛПР).
2. Классификация управленческих решений в логистике: по степени структурированности, по количеству целей, по длительности действия, по характеру разработки.
3. Специфика принятия решений в логистике: учёт многих факторов, высокая цена ошибки, работа в режиме реального времени.
4. Примеры типовых управленческих решений в логистике: выбор перевозчика, определение размера складского запаса, привлечение наёмного транспорта.
5. Факторы, влияющие на качество управленческих решений в логистике: полнота информации, временные ограничения, риски, компетентность ЛПР.

3. Практическое задание с целью формирования навыков классификации управленческих решений с учётом их социальной значимости. Обучающимся предлагается описание 10 управленческих ситуаций в логистической компании (например: выбор маршрута доставки, решение о покупке новых тягачей, назначение ответственного за рейс, решение о сокращении штата диспетчеров из-за автоматизации). Необходимо классифицировать каждое решение по трём основаниям, оценить социальную значимость каждого решения (кто и как пострадает или выиграет от его принятия), для 2–3 решений предложить способы смягчения негативных социальных последствий. Результат оформить в виде таблицы и аналитических выводов.

Тема 2. Методы и модели разработки и оптимизации управленческих решений в логистике

Цель занятия: формирование навыков применения количественных и качественных методов разработки и оптимизации управленческих решений в логистической компании для выбора оптимальных способов решения задач в динамичной среде.

Компетенции: ОПК-3.

Тип занятия: практическое занятие

Форма проведения: групповые дискуссии, доклад, практическое задание

1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения: Как методы коллективного принятия решений (мозговой штурм, метод Дельфи) помогают учесть социальные аспекты решений в логистике? Какие риски возникают при использовании исключительно количественных методов без учёта человеческого фактора?

2. Доклад. Темы для доклада:

1. Классификация методов разработки решений: неформальные (эвристические), коллективные (метод Дельфи, мозговой штурм, сценариев), количественные (математические модели).
2. Количественные методы оптимизации в логистике: линейное программирование, транспортная задача, теория игр, теория очередей.
3. Методы принятия решений в условиях неопределённости и риска: критерии Вальда, Гурвица, Сэвиджа.
4. Использование деревьев решений в логистике для анализа многоэтапных решений.
5. Программные продукты для поддержки принятия решений в логистике: TMS, WMS, модули оптимизации маршрутов.

3. Практическое задание с целью формирования навыков применения методов оптимизации с учётом социальной значимости. Обучающимся предлагается транспортная задача: три поставщика и пять клиентов, известны расстояния и затраты. Необходимо методом линейного программирования распределить поставки так, чтобы минимизировать затраты. Затем предлагается ситуация выбора маршрута в условиях неопределённости (три варианта, три сценария). Необходимо выбрать оптимальный маршрут, используя критерии Вальда, Гурвица и Сэвиджа. Дополнительно оценить социальные последствия каждого варианта маршрута (нагрузка на водителей, безопасность, воздействие на экологию). Выбрать окончательный вариант с учётом экономической и социальной эффективности. Результат оформить в виде отчёта с обоснованием выбора.

Тема 3. Этапы и технология принятия управленческих решений в логистической компании

Цель занятия: формирование навыков реализации технологии принятия управленческих решений (от диагностики проблемы до оценки результата) в логистической компании в условиях сложной и динамичной среды.

Компетенции: ОПК-3.

Тип

занятия: практическое

занятие

Форма проведения: групповые дискуссии, доклад, практическое задание

1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения: На каком этапе технологии принятия решений наиболее важно учитывать социальные последствия для сотрудников логистической компании? Как сделать процесс выработки решений более прозрачным и вовлекающим персонал?

2. Доклад. Темы для доклада:

1. Технология принятия решений: диагностика проблемы, определение критериев, разработка альтернатив, оценка, выбор, реализация, контроль.
2. Диагностика проблемы в логистике: выявление отклонений, определение причин, формулирование проблемы.
3. Разработка и оценка альтернатив: генерация вариантов, взвешенные оценочные матрицы, бенчмаркинг.
4. Реализация решения: план внедрения, распределение ресурсов, доведение до исполнителей.
5. Контроль и оценка результатов: мониторинг, сравнение с планом, анализ отклонений. Учёт поведенческих факторов (ограниченная рациональность, когнитивные искажения).

3. Практическое задание с целью формирования навыков реализации технологии принятия решений с учётом социальной значимости. Обучающимся предлагается кейс:

логистическая компания сталкивается с ростом времени простоя машин под погрузкой-разгрузкой на складе (среднее время увеличилось с 45 до 90 минут). Необходимо пройти все этапы технологии принятия решения: диагностировать проблему, определить критерии оценки (включая социальные: нагрузка на водителей, удовлетворённость персонала склада), разработать 3 альтернативы, оценить их по критериям, выбрать лучшее решение, разработать план реализации с указанием мер по коммуникации с персоналом. Результат оформить в виде отчёта по технологии принятия решений.

Тема 4. Риски и ответственность при принятии управленческих решений в логистике. Оценка эффективности решений

Цель занятия: формирование навыков оценки рисков, ответственности и эффективности управленческих решений в логистической компании с учётом их социальной значимости и последствий.

Компетенции: ОПК-3.

Тип занятия: практическое занятие

Форма проведения: групповые дискуссии, доклад, практическое задание

1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения: Как оценить социальную эффективность управленческого решения в логистике? Какие социальные последствия (положительные и отрицательные) могут возникнуть при решении о повышении тарифов для клиентов, сокращении штата водителей, внедрении системы контроля топлива?

2. Доклад. Темы для доклада:

1. Риски управленческих решений в логистике: внутренние (ошибки в расчётах, некомпетентность) и внешние (изменение цен топлива, пробки, санкции).
2. Классификация рисков: технические, рыночные, финансовые, операционные, социальные.
3. Методы управления рисками при принятии решений: избегание, снижение, распределение, принятие.
4. Виды ответственности за управленческие решения в логистике: юридическая, материальная, профессиональная, этическая, социальная.
5. Оценка эффективности управленческих решений: экономические критерии (ROI, срок окупаемости, снижение затрат) и социальные критерии (удовлетворённость персонала, безопасность, воздействие на общество).

3. Практическое задание с целью формирования навыков оценки рисков и эффективности решений с учётом социальной значимости. Обучающимся предлагается кейс: логистическая компания принимает решение о покупке 10 новых тягачей с экономией топлива 15%, но это приведёт к сокращению двух механиков в автопарке (потеря рабочих мест). Необходимо: выявить все риски решения (экономические, операционные, социальные), оценить вероятность и последствия, предложить методы управления рисками. Рассчитать экономическую эффективность (снижение затрат на топливо, срок окупаемости). Оценить социальные последствия для увольняемых механиков (предложить варианты переобучения, перевода на другие должности). Сделать вывод о целесообразности решения с позиций экономической и социальной эффективности, предложить компромиссный вариант. Результат оформить в виде отчёта с расчётами и обоснованием.

6.2. Самостоятельная работа обучающихся

Тема 1. Сущность и классификация управленческих решений в логистике

Цель занятия: формирование системного понимания сущности управленческих решений, их классификации и специфики применения в логистической компании.

Вид работы: изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

Вопросы для подготовки к дискуссии:

1. Основные понятия: управленческое решение, проблема, альтернатива, критерий выбора, лицо, принимающее решение (ЛПР).
2. Классификация управленческих решений в логистике: по степени структурированности, по количеству целей, по длительности действия, по характеру разработки.
3. Специфика принятия решений в логистике: учёт многих факторов, высокая цена ошибки, работа в режиме реального времени.
4. Факторы, влияющие на качество управленческих решений в логистике: полнота информации, временные ограничения, риски, компетентность ЛПР.

Подготовка к выполнению практического задания с целью формирования навыков классификации управленческих решений. Обучающимся предлагается описание 10 управленческих ситуаций в логистической компании (например: выбор маршрута доставки, решение о покупке новых тягачей, назначение ответственного за рейс, определение размера страхового запаса на складе, привлечение наёмного транспорта). Необходимо классифицировать каждое решение по трём основаниям (степень структурированности, длительность действия, характер разработки), обосновать классификацию. Для 2–3 решений определить возможные последствия ошибки. Результат оформить в виде таблицы и аналитических выводов.

Тема 2. Методы и модели разработки и оптимизации управленческих решений в логистике

Цель занятия: формирование навыков применения количественных и качественных методов разработки и оптимизации управленческих решений в логистической компании.

Вид работы: изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

Вопросы для подготовки к дискуссии:

1. Классификация методов разработки решений: неформальные (эвристические), коллективные (метод Дельфи, мозговой штурм, сценариев), количественные (математические модели).
2. Количественные методы оптимизации в логистике: линейное программирование, транспортная задача, теория игр, теория очередей.
3. Методы принятия решений в условиях неопределённости и риска: критерии Вальда, Гурвица, Сэвиджа.
4. Использование деревьев решений в логистике для анализа многоэтапных решений. Программные продукты для поддержки принятия решений.

Подготовка к выполнению практического задания с целью формирования навыков применения методов оптимизации. Обучающимся предлагается транспортная задача: три поставщика и пять клиентов в регионе, известны расстояния и затраты на перевозку. Необходимо методом линейного программирования (или с помощью табличного метода) распределить поставки так, чтобы минимизировать общие транспортные затраты. Также предлагается ситуация выбора маршрута в условиях неопределённости (три варианта маршрута, три сценария погодных условий с разными вероятностями). Необходимо выбрать оптимальный маршрут, используя критерии Вальда (максимин), Гурвица (коэффициент пессимизма 0,6) и Сэвиджа. Результаты расчётов оформить в виде отчёта с обоснованием выбора.

Тема 3. Этапы и технология принятия управленческих решений в логистической компании

Цель занятия: формирование навыков реализации технологии принятия управленческих решений (от диагностики проблемы до оценки результата) в логистической компании.

Вид работы: изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

Вопросы для подготовки к дискуссии:

1. Технология принятия решений: диагностика проблемы, определение критериев, разработка альтернатив, оценка, выбор, реализация, контроль.
2. Диагностика проблемы в логистике: выявление отклонений, определение причин, формулирование проблемы.
3. Разработка и оценка альтернатив: генерация вариантов, взвешенные оценочные матрицы, бенчмаркинг.
4. Реализация решения и контроль результатов: план внедрения, распределение ресурсов, мониторинг, анализ отклонений.

Подготовка к выполнению практического задания с целью формирования навыков реализации технологии принятия решений. Обучающимся предлагается кейс: логистическая компания сталкивается с ростом времени простоя машин под погрузкой-разгрузкой на складе (среднее время увеличилось с 45 до 90 минут). Необходимо пройти все этапы технологии принятия решения: провести диагностику проблемы (выявить 3–4 возможные причины), определить критерии оценки альтернатив (3 критерия), разработать 3 альтернативных решения, оценить каждое по критериям с помощью взвешенной оценочной матрицы, выбрать лучшее решение, разработать план реализации (сроки, ресурсы, ответственные). Результат оформить в виде отчёта по технологии принятия решений.

Тема 4. Риски и ответственность при принятии управленческих решений в логистике.

Оценка эффективности решений

Цель занятия: формирование навыков оценки рисков, ответственности и эффективности управленческих решений в логистической компании.

Вид работы: изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

Вопросы для подготовки к дискуссии:

1. Риски управленческих решений в логистике: внутренние (ошибки в расчётах, некомпетентность) и внешние (изменение цен топлива, пробки, санкции).
2. Классификация рисков: технические, рыночные, финансовые, операционные.
3. Методы управления рисками при принятии решений: избежание, снижение, распределение, принятие.
4. Оценка эффективности управленческих решений: экономические критерии (ROI, срок окупаемости, снижение затрат) и социальные критерии (удовлетворённость персонала, безопасность).

Подготовка к выполнению практического задания с целью формирования навыков оценки рисков и эффективности решений. Обучающимся предлагается кейс: логистическая компания принимает решение о покупке 10 новых тягачей с экономией топлива 15% (стоимость каждого 10 млн руб.). Необходимо: выявить риски решения (5–7 рисков), оценить вероятность и последствия каждого, предложить методы управления рисками. Рассчитать ожидаемую экономическую эффективность (снижение затрат на топливо в год, срок окупаемости инвестиций). Сделать вывод о целесообразности решения. Дополнительно оценить социальные последствия для водителей (условия труда на новых тягачах). Результат оформить в виде отчёта с расчётами и обоснованием.

6.3. Методические рекомендации по самостоятельной работе обучающихся и подготовке к промежуточной аттестации

Методические рекомендации по самостоятельной работе составлены с целью оптимизации процесса освоения обучающимися учебного материала.

Самостоятельная работа обучающегося направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы и предполагает изучение литературных источников, выполнение домашних заданий и контрольных работ, проведение исследований разного характера. Работа основывается на анализе материалов, публикуемых в интернете, а также реальных фактов, личных наблюдений.

Самостоятельная работа обучающегося над усвоением материала по дисциплине может выполняться в читальном зале РМАТ, специально отведенных для самостоятельной работы помещениях, посредством использования электронной библиотеки и ЭИОС РМАТ.

Содержание и количество самостоятельной работы обучающегося определяется учебным планом, методическими материалами и указаниями преподавателя.

Также самостоятельная работа включает подготовку и анализ материалов по темам пропущенных занятий.

Самостоятельная работа во внеаудиторное время включает:

- 1) работу с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций;
- 2) изучение учебной и научной литературы;
- 3) поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, написание доклада, исследовательской работы по заданной проблеме;
- 4) выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;
- 5) подготовку к практическим занятиям;
- 6) подготовка к промежуточной аттестации.

В зависимости от выбранных видов самостоятельной работы студенты самостоятельно планируют время на их выполнение. Предлагается равномерно распределить изучение тем учебной дисциплины.

7. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств по дисциплине разработан в соответствии с Методическими рекомендациями и является составной частью ОПОП.

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

8.1. Основная литература:

1. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / под редакцией П. В. Иванова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16409-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/586942>

2. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17927-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/599037>

3. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21610-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582593>

Дополнительная:

1. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03619-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583194>
2. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13827-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588498>
3. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 493 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-5576-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582850>

9. Ежегодно обновляемые современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

9.1. Ежегодно обновляемые современные профессиональные базы данных

1. <https://www.economy.gov.ru> – Официальный сайт Министерства экономического развития;
2. <https://rosstat.gov.ru> - Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики;
3. <http://www.rostourunion.ru/> - официальный сайт отраслевого объединения РСТ, в которое входят туроператоры, турагентства, гостиницы, санаторно-курортные учреждения, транспортные, страховые, консалтинговые, IT-компании, учебные заведения, СМИ, общественные и иные организации в сфере туризма;
4. <http://www.fas.gov.ru> - Федеральная антимонопольная служба;
5. <http://www.rosreestr.ru> - Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии;
6. <http://www.fedsfm.ru> - Федеральная служба по финансовому мониторингу;
7. <https://russpass.ru> – Цифровая экосистема в туризме (Набор услуг для планирования путешествий по России и участников туристской отрасли);
8. <https://национальныепроекты.рф/projects/turizm> - Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства»;
9. <https://russia.travel> - Информационный портал о туризме в России;
10. <https://www.tourdom.ru> - Профессиональный портал о туризме;
11. <https://profi.travel> - Профессиональный портал о туризме «Profi Travel»;
12. <https://tonkosti.ru> - Портал «Тонкости туризма»;
13. <https://www.tourdom.ru/hotline> - Электронный журнал «Горячая линия. Туризм»;
14. <https://www.atorus.ru> - Официальный сайт Ассоциации туроператоров России;
15. <https://favt.gov.ru> - Официальный сайт Федерального агентства воздушного транспорта (Росавиация);
16. <https://mintrans.gov.ru> - Официальный сайт Министерства транспорта РФ;
17. <https://customs.gov.ru> - Официальный сайт Федеральной таможенной службы;
18. <https://www.rospotrebnadzor.ru> - Официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор);
19. <https://www.iata.org> - Официальный сайт Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA);
20. <https://www.scopus.com> - Реферативная и справочная база данных рецензируемой

литературы Scopus;

21. <https://apps.webofknowledge.com> - Политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных Web of Science;

22. <https://www.sciencealert.com> - Science Alert является академическим издателем журналов открытого доступа. Также издает академические книги и журналы. Science Alert в настоящее время имеет более 150 журналов открытого доступа в области бизнеса, экономики, информатики, коммуникации, инженерии, медицины, математики, химии, общественной и гуманитарной науки;

23. <https://sciencepublishinggroup.com> - Science Publishing Group электронная база данных открытого доступа включающая в себя более 500 научных журналов, около 50 книг, 30 материалов научных конференций в области статистики, экономики, менеджмента, педагогики, социальных наук, психологии, биологии, химии, медицины, пищевой инженерии, физики, математики, электроники, информатики, науке о защите природы, архитектуре, инженерии, транспорта, технологии, творчества, языка и литературы.

9.2. Ежегодно обновляемые информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант». – URL: <http://www.garant.ru/>;
2. Информационно-правовая система «Консультант плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/>.

10. Комплект лицензионного программного обеспечения

1. Microsoft Office. Интегрированный пакет прикладных программ;
2. Microsoft Windows;
3. Корпоративная информационная система «КИС».

11. Электронные образовательные ресурсы

1. ЭБС «Университетская библиотека Онлайн»;
2. ЭБС «Юрайт»;
3. Корпоративная информационная система «КИС».

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

Изучение дисциплины обеспечивается в соответствии требованиями Федерального государственного образовательного стандарта по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент к материально-техническому обеспечению. Материально-техническое обеспечение необходимое для реализации дисциплины включает: учебная аудитория (кабинет экономических дисциплин) для проведения занятий всех видов, предусмотренных образовательной программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: оборудование: посадочные места по количеству обучающихся; рабочее место преподавателя; шкафы, учебная доска, стенды; технические средства обучения: ПК, экран, проектор

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены: персональные компьютеры (10 шт.) с возможностью подключения к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Комплект мебели

РМАТ обеспечена необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (состав определен в п.10 и подлежит обновлению при необходимости).

При использовании в образовательном процессе печатных изданий библиотечный фонд укомплектован печатными изданиями из расчета не менее 0,25 экземпляра каждого из изданий, указанных в п.8, на одного обучающегося из числа лиц, одновременно

осваивающих соответствующую дисциплину (модуль), проходящих соответствующую практику.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в п.9 и подлежит обновлению (при необходимости).