

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

**ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ПРИНЯТИЮ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
РЕШЕНИЙ**

**сборник учебно-методических материалов**

для направления подготовки 38.04.02 - Менеджмент  
направленность образовательной программы Стратегическое управление

Благовещенск, 2017

Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
экономического факультета  
Амурского государственного  
университета

Составитель: Рыбакова Л.В.

Инновационные подходы к принятию управленческих решений: сборник  
учебно-методических материалов для направления подготовки 38.04.02.-  
Благовещенск: Амурский гос.ун-т, 2017.

© Амурский государственный университет, 2017

© Кафедра экономики и менеджмента, 2017

© Рыбакова Л.В. составление

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Методические рекомендации (указания) к практическим занятиям	4
2	Методические указания для самостоятельной работы студентов	10
3	Учебно-методическое и информационное обеспечение	13

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

При подготовке к занятию студенту рекомендуется повторить материал предыдущих занятий, при возникновении вопросов студент может задать их в начале следующего занятия, когда преподаватель кратко повторяет материал предыдущих занятий. Студент имеет право получить консультацию по любому вопросу при возникновении затруднений, при изучении теоретического материала или выполнении практической работы.

В ходе занятий студентам рекомендуется конспектировать материал, выделяя основное на полях, рекомендуется делать заметки как в течение занятия, так и при просмотре материала в рамках домашней работы, на полях можно писать возникающие вопросы и делать необходимые заметки.

Обучающимся рекомендуется изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы. В ходе подготовки к практическим занятиям необходимо освоить основные понятия и ответить на контрольные вопросы.

При ознакомлении с литературой и информационными ресурсами следует обращать внимание на наименование изданий, фамилии авторов, выделяя авторов, рекомендуемых преподавателем или авторов, чей подход к изучению дисциплины представляется студенту наиболее интересным. Рекомендуется обращать внимание в большей степени на публикации в научных изданиях, которые, как правило, шире охватывают предметную область, более четко фокусируют взгляд студента на проблеме, положенной в основу материала. Но, в то же время, публикации в популярных изданиях позволяют проследить отдельные прикладные аспекты дисциплины, проблемы, стоящие в настоящее время перед деловым сообществом в области экономики труда.

Рекомендуется при изучении материалов дисциплины формировать собственное мнение по проблемным вопросам, такое, которое субъект взаимодействия готов отстаивать в дискуссиях и спорах.

Основной формой проведения и закрепления материала по дисциплине являются практические занятия с использованием практических и деловых ситуационных задач по отдельным темам, представляется полезным подготовить презентацию по результатам проведенного обзора изученной по данной дисциплине литературы.

На практических занятиях применяются следующие активные методы обучения: кейс-технологии, работа в малых группах, метод мозгового штурма, методы группового решения творческих задач, практические занятия проводятся с использованием ситуационных заданий в виде сквозной задачи.

В предлагаемой тематике практических занятий по данной дисциплине выделены кейс-задания, рассматриваемые на занятиях. Возможности изучаемых методов рассматриваются на практических занятиях. Студенты выполняют примерные задания, затем в рамках самостоятельной работы студенты разрабатывают новые примеры применения изучаемых на практических занятиях методов в реальных ситуациях на материалах тех предприятий, где студенты проходили практику.

### Кейс-задание 1

Предприятие по продаже запасных-частей для японских автомобилей «РАКУРС» занимало устойчивое положение на рынке сбыта запчастей г. Благовещенска. Объемы реализации товара давали устойчивую прибыль. Однако объемы продаж в магазине на «авто-рынке» ул. Воронкова. 1 начали резко падать. Были проведены маркетинговые исследования, и было установлено, что место расположения магазина очень неудобно, он расположен в дальнем углу «авто-рынка». Конкурирующие фирмы воспользовались этим и расположили свои магазины ближе к входу в «авто-рынок». Перед

руководителем предприятия встала задача найти новое креативное конкурентоспособное управленческое решение.

*Задание: Какое креативное управленческое решение предложили бы вы в данной ситуации?*

#### Кейс-задание 2

Фирма по продаже тканей и аксессуаров «Пошив» позиционирует себя на рынке как продавец качественной, натуральной продукции. До сегодняшних дней, на рынке товаров из тканей, фирма занимала лидирующее место, затем увеличилось число конкурентов, объем продаж стал заметно падать и как следствие фирма перестала занимать лидирующее место на рынке.

Руководство собрав совещание, выдвинуло варианты путей увеличения объема продаж. Так же были просчитаны прибыли и убытки от возможно принятого решения.

Варианты решения проблемы:

А- Создание новых торговых точек, в тех районах города, где отсутствуют данные магазины. Единовременные затраты составят 350 тысяч рублей, а прибыль полученная от реализации данного решения составит 510 тысяч ежемесячно. Вероятность положительного результата при создании новых торговых точек составляет 0,4.

Б- Проведение рекламных мероприятий с целью увеличения потребительского спроса и расширению своего сегмента рынка. Затраты на данное мероприятие составят 83,5 тысяч рублей. В случае успешного проведения рекламных мероприятий фирма получит ежемесячный доход в размере 615 тысяч рублей, при вероятности 0,2.

В- Уход с рынка продажи тканей и аксессуаров и выход на рынок производства одежды. Тогда затраты на реализацию составят 450 тысяч рублей. При успешной реализации данного решения фирма «Пошив» получит доход в размере 780 тысяч рублей, при вероятности 0,4.

*Задание: рассчитать математическое ожидание для каждой альтернативы и выбрать оптимальное решение.*

#### Кейс-задание 3

Перед предприятием ОАО «Интеграл» в последнее время встала проблема следующего характера - неудовлетворенность потребителей безалкогольной продукцией вследствие чего наблюдается значительное для компании снижение объемов продаж продукции данного вида. Для решения данной проблемы руководством компании были предложены следующие альтернативы:

А - рекламная деятельность при ежемесячных затратах 16000 рублей. Вероятность того, что реклама окажется эффективной равна 0,64, но дело в том, что эффект от реализации этого решения может быть разным:

1. предприятие будет ежемесячно получать прибыль в размере 50000 рублей, если положительный эффект будет частичным с вероятностью 0,75;

2. предприятие будет ежемесячно получать прибыль в размере 150000 рублей, если положительный эффект будет полным с вероятностью 0,25.

В - усовершенствование дизайна товара (тары) при единовременных затратах в 7000 рублей принесет ежемесячную прибыль 40000 рублей, но это в том случае, если результат от усовершенствования дизайна тары будет положителен. Вероятность положительного исхода 0,35.

С - проведение маркетинговых исследований рынка позволит выявить причины, по которым потребление безалкогольных напитков снизилось. Ежемесячные затраты 10000 рублей. Вероятность того, что маркетинговые исследования окажутся эффективными равна 0,35, но дело в том, что эффект от реализации этого решения может быть разным:

1. предприятие будет ежемесячно получать прибыль в размере 30000 рублей, если положительный эффект будет частичным. Вероятность равна 0,65;

2. предприятие будет получать прибыль 40000 рублей, если положительный эффект будет полным. Вероятность 0,35.

*Задание: Разработать управленческое решение, применив современные методы анализа альтернатив и выбора оптимального решения.*

#### Кейс-задание 4

В ходе реализации управленческого решения необходимо учитывать возможные риски. При реализации мероприятий по снижению уровня текучести персонала в ООО «Управляющая компания» могут возникнуть следующие риски:

- 1) Загруженность специалиста по кадрам, ответственного за реализацию проекта;
- 2) Отсутствие эффекта, т.е. сохранение уровня текучести кадров на 34 %;
- 3) Отсутствие заинтересованности персонала фирмы в данном проекте;
- 4) Появление дополнительных затрат;
- 5) Другие непредвиденные ситуации, не зависящие от организации;
- 6) Отсутствие профессиональных навыков у ответственных лиц для реализации управленческого решения.

Для оценки степени каждого из возможных рисков используется метод «спираль рисков». В ходе данного метода экспертами была проведена оценка степени риска по 10-балльной шкале, где 1- риск практически отсутствует, 10 – существует риск невыполнения управленческого решения.

Таблица 1 – Экспертные оценки рисков

Эксперты	Риски					
	1	2	3	4	5	6
Генеральный директор	5	7	4	8	2	5
Специалист по кадрам	9	6	3	4	2	6
Начальник отдела эксплуатации	4	7	4	5	2	3
Ведущий инженер	5	8	3	4	3	5
Юрист	3	8	3	3	5	4
Сумма	26	27	17	24	14	23

*Задание: На основе экспертных оценок рисков изобразить «розу рисков», предложить меры по снижению рисков.*

#### Кейс-задание 5

В настоящий момент в компании ОАО «Сбербанк России» существует главная проблема: высокая текучесть кадров. Для решения данной проблемы, а именно для снижения текучести кадров были предложены альтернативные варианты решения:

Альтернатива А – Получать возможность карьерного роста. Пока работодатели продолжают считать, что именно заработная плата является главным элементом мотивации сотрудников, сотрудники, и в первую очередь менеджеры, все чаще теряют мотивацию и покидают компании из-за неудовлетворенности своими карьерными перспективами.

Альтернатива Б – Улучшение организационной культуры. Не складывающиеся отношения с коллективом и руководством, постоянный дискомфорт на работе – очень сильный и все более распространенный побудительный мотив, что бы поменять её.

Альтернатива В – Повышение уровня заработной платы. Низкий уровень заработной платы во многом обусловил высокий уровень текучести кадров среди сотрудников банка, соответственно заработная плата может решить данную проблему.

Альтернатива Г – Разработка и введение новой кадровой политики. Данная альтернатива является действенной, но трудоемкой в исполнении, так как предполагает большие временные и денежные затраты. Стоит отметить, что должен пройти промежуток времени, время для адаптации персонала, поэтому это решение даст результат только по прошествии длительного времени.

*Задание: Разработать экспертную систему взвешенных критериев для выбора оптимального варианта, сделать выбор оптимального управленческого решения.*

При подготовке к занятиям рекомендуется ответить на контрольные вопросы по темам занятий:

#### Тема 1 Теоретические основы принятия нестандартных решений

##### *Контрольные вопросы*

1. Какое решение является оптимальным?
2. Определите понятие управленческое решение.
3. Назовите другие основные понятия, встречающиеся в теории принятия решений, дайте их определения.
4. Каково место управленческого решения в процессе управления.
5. Расскажите исторические этапы становления теории и практики принятия решений.
6. Значение системного подхода и системного анализа в современной теории и практике принятия решений
7. Какие требования предъявляются к постановке целей при разработке управленческого решения.
8. Каковы стереотипы практики принятия решений, их влияние на эффективность управления.
9. Какие темы и вопросы курса представляют для Вас особый интерес, чтобы Вы хотели дополнительно рассмотреть при изучении процесса принятия решения.
10. Какие учебники, учебные пособия и научные работы Вы приобрели для углубленного изучения данной дисциплины?

#### Тема 2 Инновационные подходы решения неструктурированных (уникальных) проблем

##### *Контрольные вопросы*

1. Какие задачи стоят перед лицом, принимающим управленческое решение?
2. Что значит неструктурированные проблемы?
3. Какие инновационные формы разработки управленческого решения вам известны?
4. Какие инновационные формы реализации управленческого решения вам известны?
5. Этапы разработки управленческого решения. Краткая характеристика каждого из них.
6. Этапы реализации управленческого решения. Краткая характеристика каждого из них.
7. Какие факторы влияют на выбор варианта развития ситуации?
8. Выгоды делегирования полномочий для лица, принимающего решение и для подчиненных (исполнителей).
9. Какие методы принятия управленческих решений наиболее эффективны для решения уникальных проблем?

#### Тема 3 Значение инноваций в создании конкурентных преимуществ в условиях глобальной конкуренции

##### *Контрольные вопросы*

1. Какое значение имеют на Ваш вклад инновации в создании конкурентных преимуществ в условиях глобальной конкуренции?
2. Какие требования предъявляются к инновационному управленческому решению. Условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений.
3. Перечислите основные элементы, влияющие на качество процесса разработки и реализации управленческого решения
4. Что такое эффективность управленческого решения? Из чего она складывается?
5. Сформулируйте основные типы эффективности решений
6. Перечислите используемые наиболее часто методы измерения экономической эффективности

7. На чем основан косвенный метод оценки экономической эффективности?
8. Что лежит в основе метода определения эффективности по конечным результатам?

Тема 4 Креативность как основа выработки нестандартных управленческих решений

*Контрольные вопросы*

1. Как Вы понимаете креативность в процессе выработки управленческого решения?
2. Какие требования предъявляются к менеджеру, принимающему креативные решения?
3. Психологические аспекты в выработке креативных управленческих решений.
4. Требования, предъявляемые к креативным управленческим решениям
5. Назовите авторов учебников, в которых рассматривается данная тема.
6. Сформулируйте основную цель данной темы.
7. Определите подход (нормативный или дескриптивный), который соответствует содержанию темы.
8. Определите значение данной темы для теории и практики принятия решений.

Тема 5. Современные методы управления творческим мышлением в организациях

*Контрольные вопросы*

1. Типы мышления, их значение в инновационных подходах к принятию решений.
2. Определение интуиции и ее возможные внешние проявления.
3. Факторы, оказывающие влияние на принятие интуитивных решений (естественные и искусственные).
4. Алгоритм принятия решения на основе интуиции.
5. На чем основан метод вопросов и ответов? Особенности метода мозгового штурма.
6. В каких случаях применяется метод дискуссии?
7. Назовите методы морфологического моделирования. В чем заключаются их различия?
8. Каковы возможности метода мозгового штурма при применении инновационных подходов к принятию решений?

Тема 7 Экспертные подходы к принятию решений

*Контрольные вопросы*

1. Основная суть экспертного подхода к принятию решений.
2. Метод Дельфика как реализация экспертного подхода.
3. Что следует понимать под критериями оценки при применении экспертного подхода к принятию решений.
4. Как выполняется метод сценариев при разработке решения.
5. Какие условия необходимы для эффективности экспертного подхода? Почему?
6. В каких основных этапах процесса принятия решений осуществляется реализация экспертного подхода?
7. Провести сравнительный анализ экспертных методов принятия решений.
8. Привести примеры применения экспертных методов в практике менеджмента

Тема 8 Применение современных информационных технологий в разработке, принятии и реализации управленческих решений

*Контрольные вопросы*

1. Каково место и роль данной темы в логической схеме курса?
2. Какова роль информации в принятии решений и в чём она выражается?

3. Какие основные требования предъявляются к информации? Почему они необходимы?
4. Как систематизирована информация по уровням управленческой пирамиды?
5. Какие существуют «приёмы борьбы» с информационной перегрузкой?
6. Дайте определение понятия информация, информационная среда, управленческое решение, процесс принятия решения, система поддержки принятия решений, экспертные системы в принятии решений.
7. Назовите основные этапы переработки информации ЛПР при принятии решения.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Самостоятельную работу следует выполнять согласно графику и требованиям, предложенным преподавателем. Самостоятельная работа студентов используется для выполнения домашних заданий, а также для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины.

В качестве домашней самостоятельной и индивидуальной работы студенты выполняют принятие управленческого решения по выбранной студентом из собственного опыта и с учетом личных интересов проблеме. При выборе направления исследований студент должен учитывать в первую очередь мотивационные факторы. Выбранное направление должно быть интересно студенту.

Большое значение имеет формирование навыков оформления результатов выполненной студентом самостоятельной работы, студент должен показать умение формулировать мысль, демонстрировать логику исследования, следует показать в отчете по самостоятельной работе методологическую схему системного анализа.

В результате выполнения домашней самостоятельной работы студент должен предоставить отчет по самостоятельной исследовательской работе, который должен содержать: аналитический обзор переработанных источников по заданной теме курса или теме исследований. В обзоре по теме курса следует дать сравнительную характеристику подходов авторов различных учебников и монографий к изложению каждой темы, выделить наиболее актуальные темы, новые, интересные.

Результаты работы представляются в виде письменного отчета или презентации. При подготовке презентаций целесообразно составить план презентации, выделить основные идеи презентации, обратить внимание на авторов и используемые источники, конкретно называя источники (не просто Internet).

Структура презентации должна включать авторский подход студента к изложению материала, постановку рассматриваемой задачи, проблемы, результаты работы как своей так и авторов, чьи материалы используются в презентации.

Время выступления с презентацией зависит от объема презентуемого материала и оговаривается с преподавателем. Распространённая ошибка - читать слайд дословно.

Следует обратить внимание на качество подготовленных слайдов, как в содержательном, так и техническом плане. Перегруженность и мелкий шрифт тяжелы для восприятия. Недогруженность оставляет впечатление, что выступление поверхностно и плохо подготовлено. Информация на слайде может быть более формальной и строго изложенной, чем в речи.

Самостоятельная работа обучающихся предполагает изучение теоретического материала по актуальным вопросам дисциплины. Рекомендуется самостоятельное изучение доступной учебной и научной литературы. Самостоятельно изученные теоретические материалы повышают уровень подготовки обучающегося к усвоению практического материала и используются при выполнении заданий практических занятий.

Целями самостоятельной работы обучающегося являются: формирование навыков самостоятельной образовательной деятельности; выявление и устранение обучающимся пробелов в знаниях, необходимых для изучения экономики труда.

Самостоятельная работа обучающегося обеспечена необходимыми учебными и методическими материалами основной и дополнительной литературой; демонстрационными материалами, используемыми во время практических занятий.

Организация самостоятельной работы по освоению содержания дисциплины включает в себя такие виды работ как самостоятельное изучение текстов практических занятий, учебных пособий из списка основной и дополнительной рекомендуемой литературы, использование ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Целесообразно ознакомиться с раскрытием содержания каждой темы по

нескольким рекомендованным источникам для сопоставления точек зрения различных авторов с различных методологических позиций, а для более углубленного изучения воспользоваться дополнительной литературой.

Целесообразно также составление индивидуального терминологического словаря (гlossария) по теме вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, и словаря новых понятий, с которыми обучающийся впервые сталкивается. Для успешного освоения вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, необходимо законспектировать предложенные вопросы. Возможно использование литературы, подобранной самим обучающимся.

При подготовке к зачету по дисциплине обучающийся прорабатывает содержание практических занятий по своему конспекту и по рекомендованным учебным пособиям. На каждый вопрос, обучающийся должен написать план ответа, кратко перечислить и запомнить основные факты, положения. На этапе подготовки к зачету обучающийся систематизирует и интегрирует информацию, относящуюся к разным разделам практических занятий, лучше понимает взаимосвязь различных фактов и положений дисциплины, восполняет пробелы в своих знаниях. На зачете следует представить все отчеты по самостоятельной работе и отвечая на вопросы преподавателя, подтверждать теоретические знания примерами выполненных самостоятельно практических заданий.

В рамках самостоятельной работы рекомендуется ответить на тестовые задания:

Выберите один правильный ответ

**Вопрос 1. Математическая теория принятия решений включает дисциплины:**

- а) системный анализ, управление системами; психология;
- б) исследование операций, системный анализ, управление системами;
- в) системный анализ, исследование операций, геометрия.

**Вопрос 2. Что является исходным этапом разработки управленческого решения?**

- а) определение целей, проблемы;
- б) сбор исходной информации;
- в) анализ и диагностика ситуации.

**Вопрос 3. Под целью в принятии решения понимается:**

- а) идеальное представление желаемого состояния или результата деятельности;
- б) фактическое состояние проблемы;
- в) условие, с которым связана проблема.

**Вопрос 4. Симплекс метод используется для принятия УР и решения задачи линейного программирования, если:**

- а) задача имеет две переменные;
- б) задача имеет более двух переменных.

**Вопрос 5. Этапы графического решения задачи линейного программирования не включают:**

- а) определение области, удовлетворяющей одновременно всем ограничениям;
- б) выбор опорного элемента из матрицы коэффициентов;
- в) определение области, удовлетворяющей каждому из ограничений.

**Вопрос 6. Задача о назначениях является частным случаем транспортной задачи, когда:**

- а) число пунктов производства больше числа пунктов назначения;
- б) число пунктов производства меньше числа пунктов назначения;
- в) число пунктов производства равно числу пунктов назначения.

**Вопрос 7. Транспортная задача должна быть решена так, чтобы общая стоимость распределения товаров между поставщиками и потребителями была:**

- а) максимальной;
- б) оптимальной;
- в) минимальной.

**Вопрос 8. При решении задачи линейного программирования симплекс - методом оптимальное решение можно найти когда:**

- а) целевая функция с отрицательными коэффициентами;
- б) целевая функция с положительными коэффициентами.

**Вопрос 9. Какие методы гарантируют среднюю эффективность управленческого решения?**

- а) аналитические;
- б) статистические.

**Вопрос 10. Процесс распределения ресурсов иначе называют:**

- а) загрузка;
- б) программирование.

## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### а) основная литература:

1. Горелик В.А. Теория принятия решений [Электронный ресурс] : учебное пособие для магистрантов / В.А. Горелик. — Электрон.текстовые данные. — М. : Московский педагогический государственный университет, 2016. — 152 с. — 978-5-4263-0428-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/72518.html>

### б) дополнительная литература.

1. Новиков Д.А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы [Электронный ресурс] : монография / Д.А. Новиков, А.А. Иващенко. — Электрон.текстовые данные. — М. :КомКнига, 2006. — 332 с. — -. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8488.html>

2. Никонов О.И. Математическое моделирование и методы принятия решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.И. Никонов, С.В. Кругликов, М.А. Медведева. — Электрон.текстовые данные. — Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2015. — 100 с. — 978-5-7996-1562-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69624.html>

3. Тен А.В. Инструменты поддержки принятия решений по обеспечению устойчивого функционирования и развития коммерческой организации [Электронный ресурс] : монография / А.В. Тен. — Электрон.текстовые данные. — М. : ИД «Экономическая газета», ИТКОР, 2012. — 293 с. — 978-5-905735-18-9. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8362.html>

4. Ильин А.В. Принятие решений о распределении бюджетных средств [Электронный ресурс] / А.В. Ильин. — Электрон.текстовые данные. — М. : Статут, 2015. — 104 с. — 978-5-8354-1102-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29028.html>

5. Лучко О.Н. Когнитивное моделирование как инструмент поддержки принятия решений [Электронный ресурс]: монография/ Лучко О.Н., Маренко В.А.— Электрон.текстовые данные.— Омск, Новосибирск: Омский государственный институт сервиса, Сибирское отделение РАН, 2014.— 119 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/32787>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю

### в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы

№	Наименование ресурса	Краткая характеристика
1	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>	Электронно-библиотечная система IPRbooks – научно-образовательный ресурс для решения задач обучения в России и за рубежом. Уникальная платформа ЭБС IPRbooks объединяет новейшие информационные технологии и учебную лицензионную литературу. Контент ЭБС IPRbooks отвечает требованиям стандартов высшей школы, СПО, дополнительного и дистанционного образования. ЭБС IPRbooks в полном объеме соответствует требованиям законодательства РФ в сфере образования
2	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>	Научная электронная библиотека журналов
3	Операционная система MS Windows7	Операционная система MS Windows7 Pro-DreamSparkPremiumElectronicSoftwareDelivery (3 years) Renewal по договору - Сублицензионный договор № Tr000074357/КНВ 17 от 01 марта 2016 года