

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**


**(Финансовый университет)**

**Краснодарский филиал Финуниверситета**

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Краснодарского филиала  
Финуниверситета, к.э.н.



Э.В. Соболев

« 31 » августа 2021 г.



**Сорокожердьев В.В.**

# **МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

## **Рабочая программа дисциплины**

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»  
профиль «Менеджмент индустрии гостеприимства и туризма»  
очно-заочная форма обучения

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала Финуниверситета  
(протокол № 42 от 31.08.2021)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и маркетинг»  
(протокол № 7 от 26.08.2021)*

Краснодар 2021

**Сорокожердьев В.В.**

Методы принятия управленческих решений. Рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент индустрии гостеприимства и туризма» очно-заочная форма обучения – Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2021. – 78 с.

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к модулю общепрофессиональных дисциплин направления обязательной части Блока 1. Дисциплины (модули) образовательной программы для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент индустрии гостеприимства и туризма».

Рабочая программа дисциплины содержит перечень результатов освоения дисциплины, место дисциплины в структуре ОП, объем дисциплины в зачетных и академических часах, содержание дисциплины и форм текущего контроля успеваемости, перечень учебно-методического обеспечения, основной и дополнительной учебной литературы, программного обеспечения и информационных справочных систем, фонд оценочных средств, методические указания, описание материально-технической базы.

*Учебное издание*

**Сорокожердьев Василий Васильевич**

**МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Рабочая программа дисциплины

*Формат 60×90/16. Гарнитура Times New Roman*

Усл. п.л. . Изд. № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_. Тираж 100 экз.  
Заказ № \_\_\_\_\_

*Отпечатано в Краснодарском филиале Финансового университета*

© Сорокожердьев В.В. 2021

© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Наименование дисциплины.....	4
2	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	5
3	Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	7
4	Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	9
5	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	10
5.1	Содержание дисциплины.....	10
5.2	Учебно-тематический план.....	13
5.3	Содержание семинаров, практических занятий.....	15
6	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	24
6.1	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	24
6.2	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	27
7	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	33
8	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	52
9	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	53
10	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	54
11	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	76
11.1	Комплект лицензионного программного обеспечения.....	76
11.2	Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	76
11.3	Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	76
12	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	78

## **1 Наименование дисциплины**

Б1.О.03.11 «Методы принятия управленческих решений».

*Цель дисциплины:*

дать студентам совокупность теоретических знаний и практических навыков использования современных методов и моделей разработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях неопределенности и подвижности факторов конкурентной среды.

*Задачи дисциплины:*

- приобрести знания по основам разработки, принятия и реализации управленческих решений.
- сформировать навыки разработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды;
- приобрести теоретические знания и практические навыки по применению научных методов разработки управленческих решений;
- выработать умение оценивать варианты альтернативных решений;
- выработать навыки принятия управленческих решений в различных ситуациях;
- сформировать практические навыки разработки мероприятий по реализации управленческих решений;
- изучить методы контроля выполнения управленческих решений.

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

Совместно с другими дисциплинами профессионального цикла ОС ВО Финуниверситета учебная дисциплина «Методы принятия управленческих решений» обеспечивает инструментарий формирования следующих компетенций бакалавра менеджмента:

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
<i>Профессиональные компетенции направления (ПКН)</i>			
ПКН-8	Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов) разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон	1. Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.	– <i>знать</i> основные понятия теории стратегического менеджмента и маркетингового анализа, методы принятия стратегических решений и проведения маркетингового анализа; – <i>уметь</i> использовать аналитический инструментарий при принятии стратегических и маркетинговых решений.
		2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.	– <i>знать</i> основные методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений с учетом запросов всех заинтересованных сторон; – <i>уметь</i> использовать методы и технологии принятия стратегических, тактических и оперативных решений при принятии управленческих решений в компании с учетом интересов всех участников.
		3. Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности	– <i>знать</i> основные методы стратегического анализа макро- и микросреды, инструменты, технологии, процедуры и методы оценки конкурентных преимуществ компании с позиции их социальной

		и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.	значимости; – <i>уметь</i> осуществлять стратегический анализ макро – и микросреды организации, оценивать конкурентоспособность и формировать компетенции конкурентных преимуществ компании.
ПКН-10	Владение методами количественного и качественного анализа информации, а также навыками построения моделей, применяя для анализа, моделирования и поддержки принятия решений современные информационные технологии и программные средства, включая инструменты бизнес-аналитики, обработки и анализа данных	1. Использует методы получения информации, ее анализа для построения моделей и интерпретации результатов моделирования.	– <i>знать</i> методы получения информации, ее анализа для построения моделей и интерпретации результатов моделирования; – <i>уметь</i> использовать методы получения информации, ее анализа для построения моделей и интерпретации результатов моделирования.
		2. Применяет приемы классификации и выбора подходящих измерительных шкал при описании организационных систем, происходящих в них процессов и явлений.	– <i>знать</i> приемы классификации и выбора подходящих измерительных шкал при описании организационных систем, происходящих в них процессов и явлений; – <i>уметь</i> применять приемы классификации и выбора подходящих измерительных шкал при описании организационных систем, происходящих в них процессов и явлений.
		3. Использует навыки организации и проведения качественных и количественных исследований анализа информации, подготовки аналитических отчетов о состоянии и динамике развития рынков товаров и услуг.	– <i>знать</i> теоретические основы и навыки организации и проведения качественных и количественных исследований анализа информации, подготовки аналитических отчетов о состоянии и динамике развития рынков товаров и услуг; – <i>уметь</i> организовывать и проводить качественные и количественные исследования анализа информации, подготовки аналитических отчетов о состоянии и динамике развития рынков товаров и услуг.

### 3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к модулю общепрофессиональных дисциплин направления обязательной части Блока 1. Дисциплины (модули) образовательной программы для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент индустрии гостеприимства и туризма».

Дисциплине предшествуют следующие дисциплины: «Основы бизнеса», «Теория и история менеджмента», «Теория организации».

Дисциплина является предшествующей для изучения следующих дисциплин: «Управление эффективностью и результативностью», «Управление качеством в индустрии гостеприимства и туризме», «Управление проектами в индустрии гостеприимства и туризме», «Управление рисками в индустрии туризма», «Управление инновационными и предпринимательскими проектами».

Таблица 2 – Междисциплинарные связи тем дисциплины с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	Номера разделов (тем) данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Управление эффективностью и результативностью	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2	Управление качеством в индустрии гостеприимства и туризме	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
3	Управление проектами в индустрии гостеприимства и туризме	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
4	Управление рисками в индустрии туризма	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
5	Управление инновационными и предпринимательскими проектами	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

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

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент индустрии гостеприимства и туризма» очно-заочная форма обучения общая трудоёмкость дисциплины составляет 5 зач. ед., 180 часов (таблица 3).

Таблица 3 – Трудоемкость дисциплины «Методы принятия управленческих решений» очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Очно-заочная форма	
	Всего (в часах / з/е)	Семестр 6 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	216/6	216/6
<b>Аудиторные занятия</b>	24	24
<i>Лекции</i>	10	10
<i>Практические и семинарские занятия, в т.ч.</i>	14	14
<i>занятия в интерактивных формах</i>	12	12
<b>Самостоятельная работа</b>	192	192
<i>В семестре</i>	156	156
<i>В сессию</i>	36	36
Вид текущего контроля	контр. раб.	контр. раб.
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен



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

### **5.1 Содержание дисциплины**

*Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления*

Теоретический аспект и научное определение управленческого решения. Место решения в системе управленческих категорий. Системообразующие составляющие решения: информационная, плановая, организационная, психологическая, юридическая. Практический аспект и значимость управленческого решения, его роль в менеджменте организации. Решение – базовый инструмент менеджера, фундаментальная основа управленческого процесса. Эффективность менеджмента и управленческие решения. Принятие решений в менеджменте организации и частной жизни: общее и различия.

*Тема 2. Типология управленческих решений*

Научные основы и практическая значимость систематизации управленческих решений. Классификация – основная форма систематизации управленческих решений. Основные классификационные признаки и классификационные группы решений, их характеристика. Взаимосвязи между различными группами решений: по времени и форме принятия, по времени и значимости цели, по информационному признаку и методам разработки, по значимости и способам фиксации, по ресурсоемкости и способу фиксации и т. д. Наиболее распространенные виды решений в менеджменте организации: постановление, приказ, распоряжение, инструкция и др. Необходимость и направления совершенствования систематизации решений.

*Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений*

Содержание категории — качество управленческого решения.

Основные качественные характеристики (параметры) решения: научная обоснованность, эффективность, реальность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность, оптимальность и др. Актуальность повышения качества решений в менеджменте организации. Система факторов качества управленческого решения: квалификация, опыт, интуиция менеджера, методы разработки решения, время, формы, мотивация разработки. Основные направления и способы повышения качества решений.

#### *Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения*

Сущность моделирования, оптимизации процесса разработки решений. Типы моделей, технология разработки, использования их в управленческой практике. Игровые модели, их содержание, сфера применения, значимость в рыночных условиях. Модели оптимального обслуживания, их направленность, сфера применения.

Моделирование формирования запасов (материальных, финансовых, трудовых) организации, их оптимизация. Особенности, сфера применения моделей линейного программирования. Сущность экспертных методов разработки управленческих решений, сфера их применения. Основные типы экспертных технологий. Система количественных и качественных экспертных оценок. Стадии этапов принятия решения, их содержание. Структура процесса принятия решений по различным признакам: продолжительности стадий (этапов), сложности, ресурсоемкости, ответственности и др.

#### *Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений*

Цели и задачи процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений. Аппарат управления организации – главный субъект принятия решения. Актуальность и направления повышения его эффективности. Централизация и децентрализация принятия решений, их необходимость, количественная и качественная характеристика. Типы моделей принятия решений: японская, американская, европейская и др.

#### *Тема 6. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив*

Открытость организации – необходимое условие ее функционирования. Состав внешней среды и основные параметры ее состояния: масштабность, сложность, динамичность, непредсказуемость и др. Характер влияния внешней среды на организацию: интенсивность, разнонаправленность, непосредственность, опосредованность и т. д. Понятие и классификация управленческих ситуаций. Сущность ситуационного подхода в управлении. Методы прогнозирования внешней среды и их особенности. Значение прогнозирования внешней среды.

#### *Тема 7. Условия неопределенности и риска*

Содержание категории «неопределенность». Виды неопределенности и причины их возникновения. Содержание категории «риск». Соотношение категорий «риск» и «неопределенность». Классификация рисков по различным признакам. Количественная характеристика рисков и основные параметры ее: вероятность возникновения, возможные размеры ущерба и др. Влияние рисков на процесс принятия решений.

#### *Тема 8. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска*

Необходимость управления рисками. Целевая направленность риск-менеджмента. Методы разработки решений при неопределенности ситуаций. Критерии выбора альтернатив рискованного решения. Методы управления рисками. Механизмы компенсации потерь и страхования рисков. Возможности полного устранения рисков.

#### *Тема 9. Контроль реализации управленческих решений*

Возрастание значимости организации выполнения решений в современных условиях. Основные стадии и процедуры реализации управленческого решения. Система механизмов обеспечения эффективного выполнения решения: сочетание экономического, административного и морального воздействия на участников выполнения. Материальная и моральная мотивация реализации решения. Административные рычаги обеспечения выполнения решения. Роль контроля в реализации решений.

Оценочная стадия, ее необходимость, содержание, целевая направленность.

#### *Тема 10. Эффективность решений*

Содержание категории «эффективность», ее роль в менеджменте организации. Критерии эффективности управленческого решения, их содержание, сравнительная значимость. Критериальные показатели эффективности, процесс формирования эффективности управленческого решения. Эффективность разработки, принятия и выполнения решения. Факторы эффективности решения, их сравнительная значимость. Методы оценки эффективности. Формы эффективности решения: экономическая, социальная, техническая, экологическая и др. Необходимость, основные направления и способы повышения эффективности управленческих решений.

#### *Тема 11. Управленческие решения и ответственность*

Содержание категории «ответственность», ее роль на всех этапах и стадиях управленческого процесса. Виды ответственности, их особенности. Административная ответственность, ее разновидности, механизм реализации. Формы юридической ответственности, необходимость и сферы их применения в менеджменте. Моральная ответственность и корпоративная культура, возрастание их значимости в менеджменте организации. Содержание социальной ответственности, ее механизмы, необходимость усиления.

### **5.2 Учебно-тематический план**

Темы дисциплины и виды занятий для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент индустрии гостеприимства и туризма» очно-заочная форма обучения представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Распределение бюджета времени при изучении дисциплины «Методы принятия управленческих решений» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент индустрии гостеприимства и туризма» очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успевае- мости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоя- тельная работа	
			Об- щая	Лек- ции	Практи- ческие и семинар- ские занятия	Занятия в интер- активных формах		
1.	Функции решения в методологии и организации процесса управления	18	2	1	1	1	16	Выполнение разноуров- невых зада- ний, тест
2.	Типология управленческих решений	18	2	1	1	1	16	Выполнение разноуров- невых зада- ний, тест
3.	Условия и факторы качества управленческих решений	17,5	1,5	0,5	1	1	16	Выполнение разноуров- невых зада- ний, тест
4.	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.	19,5	1,5	0,5	1	1	18	Выполнение разноуров- невых зада- ний, тест
5.	Целевая ориентация управленческих решений	20	2	1	1	1	18	Выполнение разноуров- невых зада- ний, тест
6.	Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив	20	2	1	1	1	18	Выполнение разноуров- невых зада- ний, тест
7.	Условия неопределенности и риска	20	2	1	1	1	18	Выполнение разноуров- невых зада- ний, тест
8	Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска	20	2	1	1	1	18	Выполнение разноуров- невых зада- ний, тест

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успевае- мости
		Всего	Аудиторная работа				Самос- стоя- тельная работа	
			Об- щая	Лек- ции	Практи- ческие и семинар- ские занятия	Занятия в интер- активных формах		
9	Контроль реализации управленческих решений	21	3	1	2	1	18	Выполнение разноуров- невых зада- ний, тест
10	Эффективность решений	21	3	1	2	2	18	Выполнение разноуров- невых зада- ний, тест
11	Управленческие решения и ответственность	21	3	1	2	1	18	Выполнение разноуров- невых зада- ний, тест
	<b>В целом по дисциплине</b>	216	24	10	14	12	192	Выполнение контрольной работы
	<b>Итого в %</b>					<b>50</b>		

### 5.3 Содержание практических и семинарских занятий

#### 5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Цель проведения практических занятий – более глубокое усвоение студентами теоретических знаний и формирование навыков их применения в практической деятельности.

Содержание практических занятий для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации» представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Содержание семинаров, практических занятий по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации» очная/заочная форма обучения

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления	Системообразующие составляющие решения: информационная, плановая, организационная, психологическая, юридическая. Практический аспект и значимость управленческого решения, его роль в менеджменте организации. Эффективность менеджмента и управленческие решения. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Дискуссия. Решение практических ситуационных задач. Опрос.
Тема 2. Типология управленческих решений	Основные классификационные признаки и классификационные группы решений, их характеристика. Взаимосвязи между различными группами решений. Наиболее распространенные виды решений в менеджменте организации: постановление, приказ, распоряжение, инструкция и др. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Дискуссия. Решение практических ситуационных задач. Опрос.
Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений	Основные качественные характеристики (параметры) решения: научная обоснованность, эффективность, реальность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность, оптимальность и др. Система факторов качества управленческого решения: квалификация, опыт, интуиция менеджера, методы разработки решения, время, формы, мотивация разработки. Основные направления и способы повышения качества решений. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение практических ситуационных задач.
Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.	Игровые модели. Модели оптимального обслуживания. Моделирование формирования запасов (материальных, финансовых, трудовых) организации, их оптимизация. Модели линейного программирования. Экспертные методы разработки управленческих решений. Структура процесса принятия решений. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение практических ситуационных задач.

Тема 5. Целевая ориентация управленчески х решений	Цели и задачи процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений. Централизация и децентрализация принятия решений. Модели принятия решений: японская, американская, европейская и др. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение практических ситуационных задач.
Тема 6. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив	Состав внешней среды и основные параметры ее состояния. Классификация управленческих ситуаций. Ситуационный подхода в управлении. Методы прогнозирования внешней среды и их особенности. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение практических ситуационных задач.
Тема 7. Условия неопределенно сти и риска	Содержание категории «неопределенность». Содержание категории «риск». Соотношение категорий «риск» и «неопределенность». Классификация рисков по различным признакам. Количественная характеристика рисков и основные параметры ее: вероятность возникновения, возможные размеры ущерба и др. Влияние рисков на процесс принятия решений. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение практических ситуационных задач.
Тема 8. Приемы разработки и выбора управленчески х решений в условиях неопределен ности и риска	Методы разработки решений при неопределенности ситуаций. Критерии выбора альтернатив рискованного решения. Методы управления рисками. Механизмы компенсации потерь и страхования рисков. Возможности полного устранения рисков. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение практических ситуационных задач.
Тема 9. Контроль реализации управленчески х решений	Основные стадии и процедуры реализации управленческого решения. Материальная и моральная мотивация реализации решения. Административные рычаги обеспечения выполнения решения. Контроль при реализации решений. Оценочная стадия реализации управленческого решения. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение практических ситуационных задач.



Тема 10. Эффективность решений	Критерии эффективности управленческого решения. Эффективность разработки, принятия и выполнения решения. Методы оценки эффективности управленческого решения. Способы повышения эффективности управленческих решений. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение задач.
Тема 11. Управленчески е решения и ответствен- ность	Виды ответственности, их особенности. Административная ответственность, ее разновидности, механизм реализации. Формы юридической ответственности. Моральная ответственность и корпоративная культура. Содержание социальной ответственности. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение практических ситуационных задач.

### *Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления*

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является сравнительный анализ определений управленческого решения, изучение основных аспектов управленческих решений, рассмотрение примеров принятия решений в различных управленческих ситуациях.

*Вопросы для контроля знаний и обсуждения:*

1. Дайте определение понятия «управленческое решение».
2. Каково место управленческого решения в системе управленческих категорий?
3. Дайте характеристику основных аспектов управленческого решения.
4. В чем состоит роль управленческого решения в процессе управления организацией?
5. Назовите основные сходства и различия принятия решений в менеджменте организации и частной жизни.

### *Тема 2. Типология управленческих решений*

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является систематизация примеров управленческих решений, рассмотрение примеров наиболее распространенных видов управленческих решений.

*Вопросы для контроля знаний и обсуждения:*

1. Назовите основные классификационные признаки и классификационные группы решений, дайте их характеристику.
2. Какие вы знаете наиболее распространенные виды решений в менеджменте организации.
3. В чем состоит необходимость систематизации управленческих решений?

*Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений*

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является ознакомление с основными качественными характеристиками решения: научной обоснованностью, эффективностью, реальностью, своевременностью, непротиворечивостью, адаптивностью, оптимальностью и др., выявление факторов качества различных управленческих решений, определение направлений и способов повышения качества решений.

*Вопросы для контроля знаний и обсуждения:*

1. В чем состоит сущность качества управленческого решения?
2. Назовите основные качественные характеристики решения.
3. Чем определяется актуальность повышения качества решений в менеджменте организации?
4. Какие факторы определяют качество управленческого решения?
5. Назовите основные направления и способы повышения качества решений.

*Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения*

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является формирование моделей и оптимизации процесса разработки решений.

*Вопросы для контроля знаний и обсуждения:*

1. В чем состоит сущность моделирования и оптимизации процесса разработки решений?
2. Назовите типы моделей, применяемых в управленческой практике.

3. Опишите игровые модели, их содержание и сферу применения.
4. Опишите модели оптимального обслуживания, их направленность и сферу применения.

#### *Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений*

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является принятие управленческих решений в рамках разных типов моделей: европейской, , американской и японской.

##### *Вопросы для контроля знаний и обсуждения:*

1. Каковы цели и задачи процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений?
2. Централизация и децентрализация принятия решений, их необходимость, количественная и качественная характеристика.
3. Опишите основные типы моделей принятия решений.

#### *Тема 6. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив*

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является определение состава внешней среды и основных параметров ее состояния, оценка характера влияния внешней среды на организацию, определение и классификация различных управленческих ситуаций, составление прогнозов внешней среды в процессе принятия управленческого решения.

##### *Вопросы для контроля знаний и обсуждения:*

1. Опишите состав внешней среды и основные параметры ее состояния.
2. Каков характер влияния внешней среды на организацию?
3. Дайте классификацию управленческих ситуаций.
4. Опишите методы прогнозирования внешней среды и их особенности.

#### *Тема 7. Условия неопределенности и риска*

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является изучение содержания категории «неопределенность» и «риск», классификация и количественная характеристика рисков, рассмотрение примеров в влияния рисков на процесс принятия решений.

*Вопросы для контроля знаний и обсуждения:*

1. Дайте определение понятию «неопределенность».
2. Какие вы знаете виды неопределенности и причины их возникновения?
3. Дайте определение понятию «риск».
4. Как соотносятся между собой понятия «риск» и «неопределенность».
5. Дайте классификацию рисков по различным признакам.
6. По каким основным параметрам осуществляется количественная оценка рисков?
7. В чем заключается влияние рисков на процесс принятия решений.

*Тема 8. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска*

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является применение различных методов разработки управленческих решений при неопределенности ситуаций, определение критериев выбора альтернатив рискованного решения.

*Вопросы для контроля знаний и обсуждения:*

1. В чем состоит необходимость управления рисками?
2. Назовите методы разработки управленческих решений в условиях неопределенности.
3. Каковы критерии выбора альтернатив рискованного решения?
4. Какие вы знаете методы управления рисками?

*Тема 9. Контроль реализации управленческих решений*

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является отработка основных стадий и процедур реализации управленческого решения, рассмотрение практических примеров контроля при реализации решений.

*Вопросы для контроля знаний и обсуждения:*

1. Назовите основные стадии и процедуры реализации управленческого решения.
2. Опишите систему механизмов обеспечения эффективного

выполнения решения.

3. Каковы основные виды материальной и моральной мотивации реализации решения.

4. Опишите административные рычаги обеспечения выполнения решения.

5. В чем состоит роль контроля в реализации управленческих решений?

#### *Тема 10. Эффективность решений*

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является оценка эффективности разработки, принятия и выполнения различных примеров управленческих решений.

##### *Вопросы для контроля знаний и обсуждения:*

1. Дайте понятие категории «эффективность» в менеджменте организации.

2. Каковы критерии эффективности управленческого решения?

3. Опишите процесс формирования эффективности управленческого решения.

4. Назовите основные факторы эффективности управленческого решения.

5. Какие вы знаете формы эффективности управленческих решений?

6. Назовите основные направления и способы повышения эффективности управленческих решений.

#### *Тема 11. Управленческие решения и ответственность*

Целью проведения семинарского занятия по данной теме является рассмотрение содержания категории «ответственность», ее роль на всех этапах и стадиях управленческого процесса, видов ответственности и их особенностей.

##### *Вопросы для контроля знаний и обсуждения:*

1. В чем заключается содержание и роль категории «ответственность»?

2. Каковы виды ответственности и их особенности?

3. Дайте объяснение понятию «административная ответственность».

4. Каковы формы юридической ответственности?

5. Как связаны между собой моральная ответственность и корпоративная культура?

6. В чем заключено содержание социальной ответственности и каковы механизмы ее реализации?

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

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

Самостоятельная работа студента (СРС) – это вид учебной деятельности, предназначенный для приобретения знаний, навыков и умений в объеме изучаемой дисциплины согласно требованиям ФГОС ВО Финансовый университет (Приказ № 2571/о от 30.12.2014 г.), которая выполняется студентом индивидуально. Она может осуществляться под руководством преподавателя или без его участия. СРС является важным видом учебной и научной деятельности студентов, которая направлена на подготовку компетентного, свободно владеющего своей профессией, способного к постоянному профессиональному росту.

Самостоятельная работа студента в процессе изучения дисциплины включает:

- освоение рекомендованной преподавателем по данной дисциплине основной и дополнительной учебной литературы;
- изучение корпоративных образовательных ресурсов (электронные учебники, электронные библиотеки, электронные видеокурсы и др.);
- выполнение домашних заданий в виде решения отдельных задач;
- самостоятельный поиск информации в Интернете;
- выполнение контрольной работы;
- консультации по наиболее сложным вопросам;
- участие в работе видео-клуба по кафедре и ежегодных студенческих научных конференциях;
- подготовку к экзамену.

На самостоятельную работу студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации»,

очная/заочная форма обучения отводится 108/160 часов учебного времени (таблица 6).

Таблица 6 – Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися дисциплины «Методы принятия управленческих решений» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации»

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления	Системообразующие составляющие решения: информационная, плановая, организационная, психологическая, юридическая. Практический аспект и значимость управленческого решения, его роль в менеджменте организации. Эффективность менеджмента и управленческие решения.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - подготовка к экзамену
Тема 2. Типология управленческих решений	Основные классификационные признаки и классификационные группы решений, их характеристика. Наиболее распространенные виды решений в менеджменте организации: постановление, приказ, распоряжение, инструкция и др. Необходимость и направления совершенствования систематизации решений.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - подготовка к экзамену
Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений	Основные качественные характеристики (параметры) решения: научная обоснованность, эффективность, реальность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность, оптимальность и др. Основные направления и способы повышения качества решений.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - подготовка к экзамену



Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.	Типы моделей, технология разработки, использования их в управленческой практике. Структура процесса принятия решений по различным признакам: продолжительности стадий (этапов), сложности, ресурсоемкости, ответственности и др.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - подготовка к экзамену
Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений	Централизация и децентрализация принятия решений, их необходимость, количественная и качественная характеристика. Типы моделей принятия решений: японская, американская, европейская и др.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - подготовка к экзамену
Тема 6. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив	Характер влияния внешней среды на организацию: интенсивность, разнонаправленность, непосредственность, опосредованность и т. д. Сущность ситуационного подхода в управлении. Значение прогнозирования внешней среды.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - подготовка к экзамену
Тема 7. Условия неопределенности и риска	Соотношение категорий «риск» и «неопределенность». Количественная характеристика рисков и основные параметры ее: вероятность возникновения, возможные размеры ущерба и др. Влияние рисков на процесс принятия решений.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - подготовка к экзамену
Тема 8. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Методы разработки решений при неопределенности ситуаций. Критерии выбора альтернатив рискованного решения. Методы управления рисками.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - подготовка к экзамену

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 9. Контроль реализации управленческих решений	Система механизмов обеспечения эффективного выполнения решения: сочетание экономического, административного и морального воздействия на участников выполнения. Роль контроля в реализации решений. Оценочная стадия, ее необходимость, содержание, целевая направленность.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - подготовка к экзамену
Тема 10. Эффективность решений	Критериальные показатели эффективности, процесс формирования эффективности управленческого решения. Эффективность разработки, принятия и выполнения решения. Формы эффективности решения: экономическая, социальная, техническая, экологическая и др.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - подготовка к экзамену
Тема 11. Управленческие решения и ответственность	Механизм реализации административной ответственности. Формы юридической ответственности. Моральная ответственность и корпоративная культура. Необходимость усиления социальной ответственности.	- работа с учебной, научной и справочной литературой; - работа с интернет-ресурсами; подготовка к практическим занятиям; - выполнение контрольной работы; - подготовка к экзамену

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

В аудиторную и внеаудиторную самостоятельную работу студентов входит работа с учебной, научной и справочной литературой, работа с интернет-ресурсами, подготовка к практическим занятиям, выполнение контрольной работы, подготовка к экзамену.

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы приведены в п. 10.

*Перечень контрольных вопросов по дисциплине*

1. Место и роль решений в процессе управления.
2. Природа и сущность управленческого решения.
3. Цель, проблема, решение: связи и соотношение этих категорий.
4. Различия между частным выбором и управленческим (организационным) решением.
5. Классификация управленческих решений.
6. Влияние информации на принятие решений: детерминированные и вероятные решения.
7. Формализованные и неформализованные решения, способы их разработки.
8. Формы принятия управленческих решений. Коллективный выбор и коллективное решение.
9. Способы и формы фиксации управленческих решений.
10. Качество решения, его составляющие и влияющие на него факторы.
11. Влияние стиля руководства на процесс принятия решений. Модель Врума-Йеттона и ее назначение.
12. Принятие решений и проблема делегирования полномочий.
13. Качества, необходимые менеджеру в процессе принятия решений.
14. Психологические особенности принятия решений в иерархических группах.
15. Психологические феномены в процессе принятия решений.
16. Необходимость согласования применяемых решений, причины и последствия несогласованности.
17. Обратная связь в процессе принятия решений: необходимость и способы ее реализации.
18. Определение критериев выбора, одно- и многокритериальные решения.
19. Понятие управленческой проблемы. Характер проблем, решаемых менеджерами.

20. Структура и содержание процесса принятия управленческих решений.

21. Аппарат управления организацией как механизм принятия решений.

22. Проблема соотношения централизации и децентрализации в процессе принятия решений.

23. Японская модель процесса принятия решений «ринги», ее основные особенности.

24. Методы моделирования в процессе принятия решений, основные виды моделей.

25. Количественные и качественные экспертные оценки. Способы их получения.

26. Методы экспертных оценок, их возможности в процессе принятия решений.

27. Основные типы шкал, используемых при получении экспертной информации.

28. Сущность метода коллективной генерации идей («мозговой атаки»).

29. Содержание и особенности метода Дельфи.

30. Прогнозирование развития ситуации с помощью метода разработки сценариев.

31. Способы оценки качеств экспертов и формирование экспертных комиссий.

32. Особенности вербально-числовых шкал, шкала Харрингтона.

33. Анализ внешней среды при принятии управленческих решений.

34. Современные информационные технологии, используемые в процессе разработки управленческих решений (экспертная система (ЭС), система поддержки принятия решений (СППР), автоматизированная система экспертного оценивания (АСЭО)).

35. Принятие решений в условиях риска.

36. Основные виды рисков, учитываемых при принятии решений.

37. Количественные оценки степени риска. Кривая риска, коэффициент риска.

38. Принятие решений в условиях неопределенности, способы ее уменьшения.

39. Выбор решения по критерию максимакса.

40. Выбор решения по критерию Вальда (максиминного критерия).

41. Выбор решения по критерию минимаксного риска Сэвиджа.

42. Выбор решения по критерию пессимизма-оптимизма Гурвица.

43. Способы управления рисками.

44. Мотивация исполнителей и контроль реализации решений.

45. Организация выполнения решений: возможные трудности и их причины.

46. Организация и контроль исполнения управленческих решений.

47. Возможность и методы оценки эффективности управленческих решений.

48. Многокритериальный выбор решения. Метод «затраты-прибыль».

49. Ответственность за решение и его последствия. Виды и меры ответственности руководителя.

50. Юридическая ответственность за результаты принятого решения, ее виды.

51. Административная ответственность руководителя. Особенности механизма иерархического контроля.

52. Моральная ответственность менеджера в процессе принятия решений и способы ее реализации.

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям по дисциплине вводится комплексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам изучения дисциплины. На основании положения о системе оценки знаний студентов в Финансовом университете действует 100-балльная система оценки знаний. Это означает, что оценка, получаемая по итогам изучения дисциплины, состоит из двух

частей: текущего контроля студентов – максимальная оценка 40 баллов и результатов работы на экзамене – максимальная оценка 60 баллов.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов;

- решение задач, тестов и их обсуждение в точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;

- выполнение контрольной работы;

- обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов.

40 баллов, полученные студентом в течение семестра, должны означать самую высокую характеристику его работы. Такой балл получают студенты, которые на семинарских и практических занятиях систематически показывают высокие результаты при опросах, проявляют активность при обсуждении изучаемых проблем, в полном объеме выполняют учебную программу, не имеют пропусков.

Вторая составляющая оценивает работу на экзамене и не может превышать 60 баллов.

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре. Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий.

Промежуточный контроль по учебной дисциплине «Методы принятия управленческих решений» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации» проводится в форме экзамена в письменной/устной форме в виде ответов на вопросы.

Критерии бальной-рейтинговой оценки текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Менеджмент и маркетинг».

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

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений содержится в разделе 2 рабочей программы «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний**

### ***Вопросы для подготовки к экзамену***

1. Место и роль решений в процессе управления.
2. Природа и сущность управленческого решения.
3. Цель, проблема, решение: связи и соотношение этих категорий.
4. Различия между частным выбором и управленческим (организационным) решением.
5. Классификация управленческих решений.
6. Влияние информации на принятие решений: детерминированные и вероятные решения.
7. Формализованные и неформализованные решения, способы их разработки.
8. Формы принятия управленческих решений. Коллективный выбор и коллективное решение.
9. Способы и формы фиксации управленческих решений.
10. Качество решения, его составляющие и влияющие на него факторы.
11. Влияние стиля руководства на процесс принятия решений. Модель Врума-Йеттона и ее назначение.
12. Принятие решений и проблема делегирования полномочий.



13. Качества, необходимые менеджеру в процессе принятия решений.
14. Психологические особенности принятия решений в иерархических группах.
15. Психологические феномены в процессе принятия решений.
16. Необходимость согласования применяемых решений, причины и последствия несогласованности.
17. Обратная связь в процессе принятия решений: необходимость и способы ее реализации.
18. Определение критериев выбора, одно- и многокритериальные решения.
19. Понятие управленческой проблемы. Характер проблем, решаемых менеджерами.
20. Структура и содержание процесса принятия управленческих решений.
21. Аппарат управления организацией как механизм принятия решений.
22. Проблема соотношения централизации и децентрализации в процессе принятия решений.
23. Японская модель процесса принятия решений «ринги», ее основные особенности.
24. Методы моделирования в процессе принятия решений, основные виды моделей.
25. Количественные и качественные экспертные оценки. Способы их получения.
26. Методы экспертных оценок, их возможности в процессе принятия решений.
27. Основные типы шкал, используемых при получении экспертной информации.
28. Сущность метода коллективной генерации идей («мозговой атаки»).
29. Содержание и особенности метода Дельфи.

30. Прогнозирование развития ситуации с помощью метода разработки сценариев.

31. Способы оценки качеств экспертов и формирование экспертных комиссий.

32. Особенности вербально-числовых шкал, шкала Харрингтона.

33. Анализ внешней среды при принятии управленческих решений.

34. Современные информационные технологии, используемые в процессе разработки управленческих решений (экспертная система (ЭС), система поддержки принятия решений (СППР), автоматизированная система экспертного оценивания (АСЭО)).

35. Принятие решений в условиях риска.

36. Основные виды рисков, учитываемых при принятии решений.

37. Количественные оценки степени риска. Кривая риска, коэффициент риска.

38. Принятие решений в условиях неопределенности, способы ее уменьшения.

39. Выбор решения по критерию максимакса.

40. Выбор решения по критерию Вальда (максиминного критерия).

41. Выбор решения по критерию минимаксного риска Сэвиджа.

42. Выбор решения по критерию пессимизма-оптимизма Гурвица.

43. Способы управления рисками.

44. Мотивация исполнителей и контроль реализации решений.

45. Организация выполнения решений: возможные трудности и их причины.

46. Организация и контроль исполнения управленческих решений.

47. Возможность и методы оценки эффективности управленческих решений.

48. Многокритериальный выбор решения. Метод «затраты-прибыль».

49. Ответственность за решение и его последствия. Виды и меры ответственности руководителя.

50. Юридическая ответственность за результаты принятого решения, ее виды.

51. Административная ответственность руководителя. Особенности механизма иерархического контроля.

52. Моральная ответственность менеджера в процессе принятия решений и способы ее реализации.

### ***Пример экзаменационного билета***

**Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)  
Краснодарский филиал Финуниверситета**

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений»  
Кафедра «Менеджмент и маркетинг» Форма обучения Очная  
Семестр 6 Направление «Менеджмент»  
Профиль «Менеджмент организации»

### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**

<b>№</b>	<b>Содержание вопроса</b>	<b>Баллы</b>
1	Место и роль решений в процессе управления.	15
2	Рассмотреть на конкретных примерах: Основные типы шкал, используемых при получении экспертной информации.	20
3	Тест (выбрать один или несколько вариантов ответа): Главная функция аппарата управления – это функция: а) принятие решений; б) учетная; в) контрольная; г) статистическая.	5
4	Задача: Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если: а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке; б) цены на продукцию фирмы резко снизились; в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции? (Решения принимать по каждому пункту.)	20

Рассмотрено и утверждено на заседании кафедры

Заведующий кафедрой

Х.А. Константириди

Преподаватель  
В.В. Сорокожердьев

### ***Примеры тестовых заданий***

Для самоконтроля своих знаний студентам рекомендуется выполнить тестовые задания. Требуется выбрать один или несколько правильных ответов.

#### **Вариант 1**

1. Главная функция аппарата управления – это функция:

- а) принятие решений;
- б) учетная;
- в) контрольная;
- г) статистическая.

2. Инвестиционные риски:

- а) транспортный;
- б) производственный;
- в) риск ликвидности;
- г) кредитный.

3. Действия, выполняемые на стадии выбора решения:

- а) структуризация проблемы;
- б) сбор информации;
- в) выявление вероятности размеров риска вариантов решения;
- г) сопоставление ресурсоемкости вариантов решения.

4. Инструмент контроля административной ответственности – это:

- а) судебная система;
- б) иерархический контроль;
- в) корпоративная культура;
- г) общественное мнение.

5. Вероятностные решения – это решения принятые в условиях:

- а) риска;
- б) конкуренции;
- в) неопределенности;
- г) спада производства.

6. Последовательность видов ответственности, отражающая снижение силы их влияния:

- а) дисциплинарная;
- б) уголовная;
- в) моральная;
- г) гражданская;
- д) социальная;
- е) материальная.

7. Детерминированные решения – это решения, принятые в условиях:

- а) конкуренции;
- б) стабилизации производства;
- в) риска;
- г) определенности.

8. Признаки научной обоснованности решений:

- а) ответственность за исполнение решений;
- б) наличие моделей, расчетов в обосновании решений;
- в) сроки разработки решений;
- г) сроки выполнения решений;
- д) методы разработки решений.

9. Процедуры стадии контроля выполнения решения:

а) выполнение инструктивно-методических мероприятий с исполнителями;

б) внесение изменений в программу реализации решения;

в) мониторинг параметров ситуации;

г) личное распоряительство.

10. Внешние факторы косвенного влияния:

а) состояние мировой экономики;

б) поведение конкурентов;

в) состояние национальной экономики;

г) деятельность профсоюзов.

## **Вариант 2**

1. Действия, выполняемые на стадии контроля:

а) определение конечных результатов выполнения решения;

б) мониторинговые;

в) определение промежуточных результатов выполнения решения;

г) определение сроков реализации решения.

2. Инструмент контроля гражданской ответственности – это:

а) судебная система;

б) иерархический контроль;

в) корпоративная культура;

г) общественное мнение.

3. Внешние факторы прямого влияния:

а) динамика объема, структуры спроса;

б) поведение конкурентов;

в) состояние национальной экономики;

г) условия, качество поставок ресурсов.

4. Последовательность стилей руководства, отражающая усиление демократизма принятия решений

- а) консультационно-групповой;
- б) авторитарный;
- в) стиль полного участия;
- г) индивидуально-консультационный.

5. Инструмент контроля юридической ответственности – это:

- а) судебная система;
- б) иерархический контроль;
- в) корпоративная культура;
- г) общественное мнение.

6. Ситуация, для управления которой необходимо применить модель теории очередей:

- а) чрезмерные запасы готовой продукции на складе;
- б) недостаток операционистов в банке;
- в) ухудшение рыночной конъюнктуры;
- г) нарушение договорных обязательств поставщика и покупателя.

7. Правильная последовательность стадий принятия решений:

- а) контроль реализации решений;
- б) выбор альтернативы;
- в) согласование решения;
- г) оценка результатов решения;
- д) управление реализацией решений.

8. Возможные недостатки японской модели принятия решений:

- а) невысокое качество принятого решения;
- б) бюрократизация принятия решений;

- в) несовершенство мотивационного механизма реализации;
- г) длительный период разработки решения.

9. Правильная последовательность стадий технологии мозговой атаки:

- а) формирование группы экспертов;
- б) генерация идей;
- в) составление проблемной записки;
- г) систематизация идей;
- д) выбор варианта решения-деструкция идей.

10. Преимущества групповой формы принятия решений проявляются:

- а) в меньших затратах времени;
- б) в возможности использовать «синергетический эффект»;
- в) в объективизации принятия решений;
- г) в большей возможности реализовать свой потенциал;
- д) в демократизации принятия решений.

### **Вариант 3**

1. Инструмент контроля дисциплинарной ответственности – это:

- а) судебная система;
- б) иерархический контроль;
- в) корпоративная культура;
- г) общественное мнение.

2. Возможные способы преодоления неопределенности:

- а) увеличение количества вариантов решения;
- б) повышение полноты информации;
- в) повышение достоверности информации;
- г) совершенствование организации выполнения решения;



д) ориентация на прошлый опыт.

3. Инструменты экспертного метода оценки рисков:

- а) анализ мнений опытных менеджеров;
- б) ориентация на прошлый опыт;
- в) анализ статистической информации;
- г) интуиция.

4. Правильная (логическая) последовательность реализации элементов управленческого процесса:

- а) управленческие действия;
- б) -управленческие функции;
- в) управленческая ситуация;
- г) управленческое решение.

5. Действия, выполняемые на стадии оценки результатов решения:

- а) ознакомление работников с принятым решением;
- б) выявление мнения работников о возможных способах решения проблемы;
- в) сравнение фактических сроков реализации решения с запланированными;
- г) определение фактического объема израсходованных ресурсов.

6. Инструмент контроля уголовной ответственности – это:

- а) судебная система;
- б) иерархический контроль;
- в) корпоративная культура;
- г) общественное мнение.

7. Признаки реальности решения:

- а) многовариантность решения;
- б) превышение ресурсов организации ресурсоемкости решения;
- в) превышение плановых сроков реализации фактических;
- г) интервальная форма параметров решения.

8. Факторы реальности решения:

- а) наличие финансовых ресурсов;
- б) сложность ситуации;
- в) наличие материальных ресурсов;
- г) мотивация исполнителя.

9. Правильная последовательность стадий технологии экспертных методов разработки решений:

- а) организация экспертизы и выявление мнений экспертов;
- б) формирование группы экспертов;
- в) ознакомление экспертов с проблемой;
- г) анализ мнений экспертов;
- д) оценка результатов экспертов.

10. Преимущества индивидуальной формы принятия решений относительно групповой проявляются:

- а) в меньших затратах времени;
- б) в возможности использовать «синергетический эффект»;
- в) в объективизации принятия решений;
- г) в большей возможности реализовать свой потенциал;
- д) в демократизации принятия решений.

#### **Вариант 4**

1. Инструмент контроля материальной ответственности – это:

- а) судебная система;
- б) иерархический контроль;
- в) корпоративная культура;
- г) общественное мнение.

2. Действия, выполняемые на стадии согласования решения:

- а) ознакомление работников с принятым решением;
- б) выявление мнения работников о возможных способах решения проблемы;
- в) сравнение фактических сроков реализации решения с запланированными;
- г) определение фактического объема израсходованных ресурсов.

3. Правильная последовательность выполнения процедур различных стадий реализации решения:

- а) личное распоряительство;
- б) определение комплекса необходимых работ;
- в) выявление фактической эффективности решения;
- г) внесение изменений в программу реализации решения.

4. Цели управления рисками – это:

- а) компенсация возможного ущерба;
- б) расширение связей с поставщиками;
- в) снижение размера возможных потерь;
- г) повышение конкурентоспособности организации.

5. Факторы своевременности решения:

- а) наличие финансовых ресурсов;
- б) мотивация разработчиков решения;
- в) форма разработки решения;

г) методы разработки решения.

6. Недостатки метода комиссий:

- а) высокая стоимость;
- б) конформизм;
- в) сложность организации;
- г) нежелание высказать изменившееся мнение.

7. Правильная последовательность стадий японской модели принятия решений:

- а) передача документа с нижестоящих уровней вышестоящим;
- б) разработка документа «рингисе»;
- в) ознакомление с документом «рингисе» работников нижнего уровня организации;
- г) ознакомление с документом «рингисе» высшего уровня руководства организации;
- д) идентификация проблемы.

8. Стадии реализации решения:

- а) анализ ситуации;
- б) идентификация проблемы;
- в) контроль выполнения решения;
- г) утверждение;
- д) разработка плана реализации решения.

9. Преимущества метода «мозговой атаки»:

- а) оперативность реализации;
- б) формирование двух групп экспертов;
- в) отсутствие ограничений в характере высказываемых мнений, идей;
- г) обоснованность решения.

10. Возможные причины низкой эффективности решений:

- а) невысокое качество принятого решения;
- б) бюрократизация принятия решений;
- в) несовершенство мотивационного механизма реализации;
- г) длительный период разработки решения.

## **Вариант 5**

1. Инструмент контроля социальной ответственности – это:

- а) судебная система;
- б) иерархический контроль;
- в) корпоративная культура;
- г) общественное мнение.

2. Действия, выполняемые на стадии управления реализацией решения:

- а) определение промежуточных результатов выполнения решения;
- б) распределение обязанностей между исполнителями;
- в) определение сроков реализации решения.
- г) распределение ресурсов по срокам выполнения решения.

3. Правильная последовательность стадий моделирования решений:

- а) определение состава факторов, влияющих на ситуацию;
- б) формирование дела моделирования;
- в) построение математической модели;
- г) определение степени влияния факторов на ситуацию;
- д) корректировка, обновление модели;
- е) проверка адекватности модели и найденного решения.

4. Чистые риски:

- а) природный;

- б) транспортный;
- в) инфляционный;
- г) валютный.

5. Недостатки метода «мозговой атаки» – это:

- а) высокая стоимость;
- б) конформизм;
- в) сложность организации;
- г) нежелание высказать изменившееся мнение.

6. Правильная последовательность стадий принятия решений:

- а) оценка результатов решения;
- б) контроль реализации решений;
- в) выбор альтернативы;
- г) согласование решения;
- д) управление реализацией решений.

7. Правильная последовательность уровней риска по степени возрастания потерь:

- а) критический;
- б) нулевой;
- в) катастрофический;
- г) допустимый.

8. Преимущества японской модели принятия решений:

- а) оперативность реализации;
- б) формирование двух групп экспертов;
- в) отсутствие ограничений в характере высказываемых мнений, идей;
- г) обоснованность решения.

9. Факторы научной обоснованности решения:

- а) полнота анализа проблемной ситуации;
- б) учет содержания ранее принятых решений;
- в) глубина анализа ситуации;
- г) методы анализа;
- д) ориентация разработки на цели организации.

10. Правильная последовательность стадий принятия решений:

- а) организация выполнения ;
- б) выбор критериев;
- в) анализ ситуации;
- г) идентификация проблемы;
- д) утверждение;
- е) выбор альтернативы.

### ***Примеры практико-ориентированных заданий***

#### ***Задача № 1.***

##### ***Ситуация***

Через три дня должно состояться дефиле моделей фирмы «Новый облик» – летняя коллекция. Сегодня выяснилось, что 12 манекенщиц, которые постоянно работают, отравились в ресторане после вчерашней презентации и не могут выйти на работу.

##### ***Проблема***

Срыв дефиле подорвет репутацию фирмы, принесет серьезные убытки (аренда зала, проданные билеты, потеря времени, которая дает конкурентам возможность первыми показать летнюю коллекцию и «снять сливки» высоких цен остроמודных изделий), может привести к потере части постоянных клиентов.

##### ***Цель решения***

Провести дефиле в намеченный срок.

### ***Альтернативы***

1. Если часть манекенщиц почувствует себя лучше, провести дефиле с ними, оплатив в двойном размере их услуги, так как интенсивность работы резко возрастет.

2. Привлечь тех манекенщиц, которые не прошли кастинг данной коллекции, но их данные сохранены в базе.

3. Обратиться в модельное агентство, с которым никогда не работали, и на их условиях заключить временное соглашение.

4. Дать срочное объявление в СМИ и Интернет.

<i>Критерий</i>	<i>Удельный вес критерия, %</i>
Время – 3 дня	30
Цена	15
Профессионализм манекенщиц	40
Риск	15

Определить наиболее эффективную альтернативу используя пятибалльную систему оценки критериев (оценки могут повторяться).

### ***Задача № 2.***

Составить план реализации задания к задаче 1 программно-целевым методом.

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



Таблица 7 – Типовые оценочные средства для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной «Разработка управленческих решений» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания
ПКН-8	Способность выявлять и анализировать запросы заинтересованных сторон, участвовать в выработке решений, обеспечивающих сбалансированный учет их предложений и интересов	1. Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.	<p><b>Задание 1</b> Подготовить доклад на тему: «Основные принципы стратегического управления».</p> <p><b>Задание 2</b> Приведите пример процесса разработки и принятия стратегического управленческого решения.</p> <p><b>Задание 3</b> Какие действия вы, как менеджер компании, предпримите, чтобы преодолеть противодействие инновациям со стороны работников? Какую программу инноваций вы предложите?</p> <p><b>Задание 4</b> Вы – менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть где-нибудь на юге за границей. У вас есть горящий тур на Мертвое озеро в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано. Как вы поступите? Почему?</p>
		2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.	<p><b>Задание 1</b> Приведите примеры стратегических, тактических и оперативных решений, принимаемых в выбранной вами организации.</p> <p><b>Задание 2</b> Предложите модель проблемной управленческой ситуации для выбранной вами организации и предложите вариант использования информационных технологий при ее решении.</p> <p><b>Задание 3</b> Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если: а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке; б) цены на продукцию фирмы резко снизились; в) поставщик отказался от поставок</p>

			<p>основного сырья для вашей продукции?</p> <p><b>Задание 4</b></p> <p>Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Сделаете ли вы такой опрос? Почему?</p>
		3. Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.	<p><b>Задание 1</b></p> <p>На конкретном примере опишите виды ответственности, возникающие в процессе разработки и принятия управленческого решения для каждого из его участников.</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Дайте рекомендации по наиболее точному формулированию управленческого решения для конкретной проблемной ситуации в выбранной вами организации.</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>Дайте прогноз возможного развития выбранной выше проблемной ситуации.</p> <p><b>Задание 4</b></p> <p>Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.</p>
ПКН-10	Владение методами количественного и качественного анализа информации, а также навыками построения моделей, применяя для анализа, моделирования и поддержки принятия решений современные информационные технологии и программные средства, включая инструменты бизнес-аналитики	1. Использует методы получения информации, ее анализа для построения моделей и интерпретации результатов моделирования.	<p><b>Задание 1</b></p> <p>Подготовить доклад на тему: «Методы получения информации».</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Подготовить доклад на тему: «Методы анализа информации».</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>Разработайте несколько альтернативных бизнес-моделей для выбранной вами организации.</p> <p><b>Задание 4</b></p> <p>Дайте интерпретацию результатов моделирования для каждой из бизнес-моделей.</p>
		2. Применяет приемы классификации и выбора подходящих измерительных шкал при описании организационных систем, происходящих в них процессов и	<p><b>Задание 1</b></p> <p>Дайте характеристику системы управления выбранной вами организации.</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Выберите подходящую измерительную шкалу для описания выбранной вами ранее организационной системы</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>Дайте описание бизнес-процессов в выбранной вами организации</p> <p><b>Задание 4</b></p>

	ки, обработки и анализа данных	явлений.	Покажите влияние бизнес-процессов организации на ее организационную систему.
		3. Использует навыки организации и проведения качественных и количественных исследований анализа информации, подготовки аналитических отчетов о состоянии и динамики развития рынков товаров и услуг.	<p><b>Задание 1</b> Подготовить доклад на тему: «Критерии оценки результативности деятельности менеджера организации».</p> <p><b>Задание 2</b> Подготовить доклад на тему: «Виды современного программного обеспечения анализа деятельности организацией».</p> <p><b>Задание 3</b> Проанализируйте бизнес-модель любой известной вам компании.</p> <p><b>Задание 4</b> Составьте аналитический отчет о состоянии и динамике развития выбранного вами рынка товаров (услуг).</p>

Процедуры оценивания знаний и умений регулируются соответствующими приказами, распоряжениями ректората Финуниверситета о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

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

### *Основная литература*

1. Строева Е.В. Разработка управленческих решений: учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. – М.: ИНФРА-М, 2020. –128 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/1006755>.

2. Бусов В.И. Управленческие решения: учебник для вузов / В.И. Бусов. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 254 с. — (Высшее образование). –Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/449843>.

### *Дополнительная литература*

3. Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 335 с. — (Высшее образование). – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/449764>.

4. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / А.Т. Зуб. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 332 с. – (Высшее образование). – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/450251>.

5. Голубков Е.П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 183 с. – (Бакалавр. Академический курс). – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/444153>.

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

- 1 Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru>.
- 2 Информационно-методические материалы по построению систем управления, примеры бизнес – моделей и процессов предприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.betec.ru>.
- 3 Сайт международного сообщества менеджеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e8xecutive.ru>.
- 4 Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cfin.ru>.
- 5 Корпоративное управление в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.corp-gov.ru>.
- 6 Ассоциация менеджеров России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.amr.ru>.
- 7 Российский институт директоров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rid.ru>.
- 8 РосБизнесКонсалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rbc.ru>.
- 9 Рейтинговая служба «Стандарт энд Пуэрз» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.standardandpoors.ru>.
- 10 Рейтинговое агентство ЭКСПЕРТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.raexpert.ru>.
- 11 СПАРК – Система профессионального анализа рынков и компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru>.
- 12 Информационная система Bloomberg [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bloomberg.com>.

## 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

### *Учебно-методические задачи и цель выполнения контрольной работы*

Контрольная работа является частью учебного процесса по курсу, способствует развитию, закреплению и углублению теоретических знаний студентов, приобретению навыков самостоятельной научно-исследовательской работы.

Контрольная работа выполняется студентом самостоятельно и, будучи зачтена, является допуском к экзамену.

Для успешного написания работы студенту необходимо:

- выбрать вариант работы;
- правильно подобрать литературу;
- глубоко раскрыть тему (вопрос) на основе изучения и обобщения материалов специальной экономической литературы, действующих положений и инструкций;
- решить задачу, вошедшую в данный вариант работы.

Вариант контрольной работы выбирается студентом в соответствии с двумя последними цифрами номера зачетной книжки по таблице.

Таблица

<i>Последние две цифры номера зачетной книжки</i>	<i>Номер варианта контрольной работы</i>
01;21;41;61;81	1
02;22;42;62;82	2
03;23;43;63;83	3
04;24;44;64;84	4
05;25;45;65;85	5
06;26;46;66;86	6
07;27;47;67;87	7
08;28;48;68;88	8
09;29;49;69;89	9
10;30;50;70;90	10
11;31;51;71;91	11
12;32;52;72;92	12
13;33;53;73;93	13

<i>Последние две цифры номера зачетной книжки</i>	<i>Номер варианта контрольной работы</i>
14;34;54;74;94	14
15;35;55;75;95	15
16;36;56;76;96	16
17;37;57;77;97	17
18;38;58;78;98	18
19;39;59;79;99	19
20;40;60;80;00	20

Структура контрольной работы должна быть следующей:

- титульный лист;
- план контрольной работы;
- введение (обоснование актуальности и основных положений темы, объект и предмет анализа, цель и задачи, новизна, теоретическая и практическая значимость);
- основная часть – ответ на теоретический вопрос;
- решение задачи (иллюстрация к теоретическому вопросу);
- заключение (где формулируются выводы и рекомендации по теоретическому вопросу работы);
- список использованных литературных источников.

Контрольная работа выполняется студентами самостоятельно, она должна быть написана понятным языком и оформлена в соответствии с требованиями ГОСТ 7.32–2001.

Объем контрольной работы – 12–15 страниц.

Выполненная и оформленная в соответствии с требованиями кафедры «Менеджмент и маркетинг» контрольная работа прикрепляется студентом к методическим указаниям, размещенным в репозитории Финансового университета для проверки преподавателем.

В случае неверного выполнения контрольной работы студент должен подготовить и представить повторно правильно выполненную контрольную работу.

## **Вариант 1**

*Тема: История науки об управленческих решениях*

1. Возникновение науки об управлении.
2. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.

*Тесты*

1. Необходимость принимать решения вызывается:
  - а) ситуацией выбора;
  - б) необходимостью устранить какие-либо отклонения от нормального состояния управляемого объекта;
  - в) изменением целей управления;
  - г) постоянными изменениями ситуации.
2. Из перечисленных условий вероятностным решениям соответствуют:
  - а) условия определенности;
  - б) условия риска;
  - в) условия неопределенности;
  - г) условия риска и неопределенности.

## **Вариант 2**

*Тема: Процесс управления и управленческие решения*

1. Сущность процесса управления. Место управленческого решения в процессе управления.
2. Определение управленческого решения. Функции решений.

*Тесты*

1. Решение, принятое по заранее определенному алгоритму, называется:
  - а) стандартное;
  - б) хорошо структурированное;
  - в) формализованное;
  - г) детерминированное.



2. Выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции, направленный на достижение целей организации, это:

- а) должностная обязанность;
- б) управленческое решение;
- в) функциональная обязанность;
- г) верного ответа нет.

### **Вариант 3**

*Тема: Условия и факторы качества управленческих решений*

1. Основные характеристики качества управленческого решения: обоснованность, эффективность, сроки реализации, непротиворечивость, конкретность и т. д.

2. Условия и факторы обеспечения качества решений.

*Тесты*

1. Справедливо ли утверждение, что ЛПР (лицо, принимающее решение) – это всегда один из менеджеров организации?

да, справедливо;

да, если менеджер имеет необходимые полномочия;

нет, группа тоже может быть ЛПР.

2. Модель принятия решений Врума–Йеттона:

помогает руководителю найти возможные альтернативы решения возникшей проблемы;

помогает руководителю обосновать принятое решение;

позволяет выбрать метод разработки решения;

дает возможность определить роль подчиненных в процессе принятия решения.

### **Вариант 4**

*Тема: Психологические феномены принятия решений*

1. Суть психологических феноменов принятия решений.
2. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения.

*Тесты*

1. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило:

- а) протекают в паритетных группах;
  - б) протекают в иерархических группах;
  - в) носят индивидуальный характер.
2. Процесс принятия управленческих решений начинается с:
- а) формулирования целей;
  - б) определения лица, ответственного за принятие решений;
  - в) сбора информации о ситуации;
  - г) анализа внешней среды;
  - д) выявления проблем.

**Вариант 5**

*Тема: Технология и организация процесса разработки и принятия решений*

1. Организация процесса разработки и принятия решений.
2. Структура процесса принятия решений.

*Тесты*

1. Технология принятия решений – это:
- а) состав и последовательность операций по разработке и выполнению решений;
  - б) методы разработки и выбора альтернатив;
  - в) верно 1 и 2;
  - г) методы исследования операций;
  - д) экспертные технологии.
2. По сфере воздействия управленческие решения делятся на:

- а) глобальные и локальные;
- б) тактические и стратегические;
- в) детерминированные и вероятностные;
- г) краткосрочные и долгосрочные.

### **Вариант 6**

*Тема: Экспертные методы в процессе разработки решений*

1. Основные способы оценки качеств эксперта.
2. Качественные и количественные экспертные оценки.

*Тесты*

1. Из перечисленных методов разработки управленческих решений к группе методов исследования операций относятся:
  - а) метод теории игр;
  - б) метод разработки сценария;
  - в) метод Дельфи;
  - г) метод управления запасами;
  - д) метод линейного программирования.
2. Необходимость согласования принятого решения вызывается:
  - а) бюрократическим характером современных организаций;
  - б) тем, что принятие решений в организации является групповым, а не индивидуальным процессом;
  - в) чрезмерной централизацией управления;
  - г) нечетким распределением прав и ответственности.

### **Вариант 7**

*Тема: Организация процесса реализации управленческих решений*

1. Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений.
2. Условия эффективного функционирования организационных структур при реализации решений.

*Тесты*

1. Основные достоинства системы «ринги»:
  - а) принимаемые решения более обоснованны;
  - б) менеджер несет персональную ответственность за результаты принятого решения;
  - в) решения принимаются весьма оперативно;
  - г) реализация решений проходит быстро и эффективно;
  - д) тщательно и всесторонне исследуется решаемая проблема.
2. По характеру использованной информации управленческие решения делятся на :
  - а) тактические и стратегические;
  - б) корректируемые и некорректируемые;
  - в) детерминированные и вероятностные;
  - г) однокритериальные и многокритериальные.

### **Вариант 8**

*Тема: Особенности разработки управленческого решения в условиях неопределенности и риска*

1. Анализ внешней среды, ее влияние на реализацию решений.
2. Методы снижения и ограничения уровня риска.

#### *Тесты*

1. Риск при принятии управленческих решений – это:
  - а) опасность принятия неудачного решения;
  - б) отсутствие необходимой информации для анализа ситуации;
  - в) вероятность потери ресурсов или неполучения дохода;
  - г) невозможность прогнозировать результаты решения.
2. По методам разработки управленческие решения делятся на:
  - а) глобальные и локальные;
  - б) тактические и стратегические;
  - в) корректируемые и некорректируемые;
  - г) формализованные и неформализованные.

## **Вариант 9**

*Тема: Организация контроля выполнения управленческих решений*

1. Функции и виды контроля. Содержание контроля.
2. Нормативно-правовое обеспечение процесса контроля за выполнением управленческих решений.

### *Тесты*

1. Чистый риск – это:
  - а) все издержки, связанные с решением, минус вероятная прибыль;
  - б) вероятность получения убытка или нулевого результата;
  - в) разность между максимально возможными величинами прибыли и убытков;
  - г) количественная оценка вероятности получения запланированной прибыли.
2. По форме принятия управленческие решения делятся на:
  - а) формализованные и неформализованные;
  - б) единоличные и коллективные;
  - в) глобальные и локальные;
  - г) тактические и стратегические.

## **Вариант 10**

*Тема: Ответственность руководителей за управленческое решение*

1. Условия возникновения юридической ответственности.
2. Сущность социальной ответственности. Взаимодействие социальной и юридической ответственности.

### *Тесты*

1. Уровень риска характеризуется:
  - а) вероятностью возникновения ущерба;
  - б) размером возможного ущерба;
  - в) произведением 1 и 2.

2. По степени повторяемости проблемы управленческие решения делятся на:

- а) тактические и стратегические;
- б) традиционные и нетипичные;
- в) формализованные и неформализованные;
- г) детерминированные и вероятностные.

### **Вариант 11**

*Тема: Методы моделирования и оптимизации управленческих решений*

1. Моделирование процесса разработки решений.
2. Модели теории игр.

*Тесты*

1. Под эффективностью управленческого решения понимается:
  - а) достижение поставленной цели;
  - б) результат, полученный от реализации решения;
  - в) разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения;
  - г) отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление.
2. Циклическая последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблем организации и заключающихся в анализе ситуации, генерации альтернатив, принятии решения и организации его выполнения, называется:
  - а) процесс организации;
  - б) процесс коммуникации;
  - в) творческий процесс;
  - г) процесс принятия решений.

### **Вариант 12**

*Тема: Эффективность управленческих решений*

1. Эффективность управления в широком и узком смыслах.
2. Оценка эффективности управленческих решений.

*Тесты*

1. Понятия «эффективность управления» и «эффективность управленческого решения» соотносятся как:

- а) совершенно не связанные между собой категории;
- б) зависимость эффективности управления от эффективности принимаемых решений;
- в) тождественные понятия.

2. Критериями оптимальности принимаемого решения могут быть:

- а) только количественные показатели (максимизация прибыли, минимизация издержек);
- б) только качественные показатели (высокое качество обслуживания, дизайн товара, имидж фирмы и др.);
- в) как количественные, так и качественные показатели;
- г) только показатели, позволяющие рассчитать эффективность решения.

### **Вариант 13**

*Тема: Процесс управления и управленческие решения*

1. Анализ основных элементов, влияющих на процесс разработки и реализации решений.
2. Сущность проблем и их решения. Практическая интерпретация проблемной ситуации с учетом структуры проблемы.

*Тесты*

1. По сфере воздействия управленческие решения делятся на:

- глобальные и локальные;
- тактические и стратегические;
- детерминированные и вероятностные;
- краткосрочные и долгосрочные.

2. Этап разработки системы ограничений в процессе принятия

управленческого решения:

- а) помогает усовершенствовать процесс диагностики проблемы;
- б) облегчает этап реализации решения;
- в) необходим для определения критерия оптимальности;
- г) служит для последующей оценки и выбора альтернатив;
- д) способствует процессу анализа причин проблемы.

### **Вариант 14**

*Тема: Процесс управления и управленческие решения*

1. Роль управленческого решения в управлении организацией. Аспекты управленческого решения, выделяемые исследователями.

2. Отличие принятия управленческих решений от частного выбора.

*Тесты*

1. Из перечисленных условий вероятностным решениям соответствуют:

- а) условия определенности;
- б) условия риска;
- в) условия неопределенности;
- г) условия риска и неопределенности.

2. Решение, принятое по заранее определенному алгоритму, называется:

- а) стандартное;
- б) хорошо структурированное;
- в) формализованное;
- г) детерминированное.

### **Вариант 15**

*Тема: Типология управленческих решений*

1. Классификация управленческих решений.

2. Какие решения называются формализованными, в чем заключается их преимущество?

*Тесты*



1. Выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции, направленный на достижение целей организации, называется:

- а) должностная обязанность;
- б) управленческое решение;
- в) функциональная обязанность;
- г) верного ответа нет.

2. Справедливо ли утверждение, что ЛПР (лицо, принимающее решение) – это всегда один из менеджеров организации?

- а) да, справедливо;
- б) да, если менеджер имеет необходимые полномочия;
- в) нет, группа тоже может быть ЛПР.

### **Вариант 16**

*Тема: Аппарат управления как механизм принятия решений*

1. Условия эффективного функционирования организационных структур при реализации решений.

2. Необходимость обратной связи при разработке и реализации решения.

#### *Тесты*

1. Модель принятия решений Врума–Йеттона:

- а) помогает руководителю найти возможные альтернативы решения возникшей проблемы;
- б) помогает руководителю обосновать принятое решение;
- в) позволяет выбрать метод разработки решения;
- г) дает возможность определить роль подчиненных в процессе принятия решения.

2. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, протекают:

- а) в паритетных группах;

- б) в иерархических группах;
- в) носят индивидуальный характер.

### **Вариант 17**

*Тема: Условия и факторы качества управленческих решений*

1. Понятие «качество управленческого решения». Отличие понятий «качество» и «эффективность» управленческого решения.
2. Проанализируйте технологии повышения качества и эффективности управленческого решения.

#### *Тесты*

1. Процесс принятия управленческих решений начинается с:
  - а) формулирования целей;
  - б) определения лица, ответственного за принятие решений;
  - в) сбора информации о ситуации;
  - г) анализа внешней среды;
  - д) выявления проблем.
2. Под технологией принятия решений понимаются:
  - а) состав и последовательность операций по разработке и выполнению решений;
  - б) методы разработки и выбора альтернатив;
  - в) верно 1 и 2;
  - г) методы исследования операций;
  - д) экспертные технологии.

### **Вариант 18**

*Тема: Психологические феномены принятия решений*

1. Феномен группового мышления, его симптомы и последствия.
2. Модель принятия решений Врума–Йеттона. Роль подчиненных в процессе принятия управленческих решений.

### *Тесты*

1. По сфере воздействия управленческие решения делятся на:
  - а) глобальные и локальные;
  - б) тактические и стратегические;
  - в) детерминированные и вероятностные;
  - г) краткосрочные и долгосрочные.
2. Этап разработки системы ограничений в процессе принятия управленческого решения:
  - а) помогает усовершенствовать процесс диагностики проблемы;
  - б) облегчает этап реализации решения;
  - в) необходим для определения критерия оптимальности;
  - г) служит для последующей оценки и выбора альтернатив;
  - д) способствует процессу анализа причин проблемы.

### **Вариант 19**

#### *Тема: Экспертные методы в процессе разработки решений*

1. Целесообразность использования экспертных технологий в процессе принятия решений.
2. Основные методы экспертных оценок.

### *Тесты*

1. Из перечисленных методов разработки управленческих решений к группе методов исследования операций относятся:
  - а) метод теории игр;
  - б) метод разработки сценария;
  - в) метод Дельфи;
  - г) метод управления запасами;
  - д) метод линейного программирования.
2. Необходимость согласования принятого решения вызывается:
  - а) бюрократическим характером современных организаций;
  - б) тем, что принятие решений в организации является групповым, а не

индивидуальным процессом;

- в) чрезмерной централизацией управления;
- г) нечетким распределением прав и ответственности.

## **Вариант 20**

*Тема: Технология и организация процесса разработки и принятия решений*

1. Необходимость согласования решений.
2. Японская модель принятия решений «ринги» и ее специфика.

### *Тесты*

1. Основные достоинства системы «ринги»:
  - а) принимаемые решения более обоснованны;
  - б) менеджер несет персональную ответственность за результаты принятого решения;
  - в) решения принимаются весьма оперативно;
  - г) реализация решений проходит быстро и эффективно;
  - д) тщательно и всесторонне исследуется решаемая проблема.
2. По характеру использованной информации управленческие решения делятся на:
  - а) тактические и стратегические;
  - б) корректируемые и некорректируемые;
  - в) детерминированные и вероятностные;
  - г) однокритериальные и многокритериальные.

### *Работа с литературой.*

Важной составляющей самостоятельной внеаудиторной подготовки является работа с литературой ко всем видам занятий: семинарским, практическим, при подготовке к зачетам, экзаменам, тестированию, участию в научных конференциях.

Умение работать с литературой означает научиться осмысленно пользоваться источниками. Прежде чем приступить к освоению научной

литературы, рекомендуется чтение учебников и учебных пособий.

Существует несколько методов работы с литературой.

Один из них – самый известный – метод повторения: прочитанный текст можно заучить наизусть. Простое повторение воздействует на память механически и поверхностно. Полученные таким путем сведения легко забываются.

Наиболее эффективный метод – метод кодирования: прочитанный текст нужно подвергнуть большей, чем простое заучивание, обработке. Чтобы основательно обработать информацию и закодировать ее для хранения, важно произвести целый ряд мыслительных операций:

прокомментировать новые данные; оценить их значение; поставить вопросы; сопоставить полученные сведения с ранее известными.

Для улучшения обработки информации очень важно устанавливать осмысленные связи, структурировать новые сведения.

Изучение научной, учебной и иной литературы требует ведения рабочих записей.

Форма записей может быть весьма разнообразной: простой или развернутый план, тезисы, цитаты, конспект.

План – первооснова, каркас какой-либо письменной работы, определяющие последовательность изложения материала.

План является наиболее краткой и потому самой доступной и распространенной формой записей содержания исходного источника информации. По существу, это перечень основных вопросов, рассматриваемых в источнике. План может быть простым и развернутым. Их отличие состоит в степени детализации содержания и, соответственно, в объеме.

Преимущество плана состоит в следующем:

*Во-первых*, план позволяет наилучшим образом уяснить логику мысли автора, упрощает понимание главных моментов произведения.

*Во-вторых*, план позволяет быстро и глубоко проникнуть в сущность

построения произведения и, следовательно, гораздо легче ориентироваться в его содержании.

*В-третьих*, план позволяет – при последующем возвращении к нему – быстрее обычного вспомнить прочитанное.

*В-четвертых*, с помощью плана гораздо удобнее отыскивать в источнике нужные места, факты, цитаты и т. д.

Выписки – небольшие фрагменты текста (неполные и полные предложения, отдельные абзацы, а также дословные и близкие к дословным записи об излагаемых в нем фактах), содержащие в себе квинтэссенцию содержания прочитанного.

Выписки представляют собой более сложную форму записей содержания исходного источника информации. По сути, выписки – не что иное, как цитаты, заимствованные из текста. Выписки позволяют в концентрированной форме и с максимальной точностью воспроизвести в произвольном (чаще последовательном) порядке наиболее важные мысли автора, статистические и даталогические сведения. В отдельных случаях — когда это оправданно с точки зрения продолжения работы над текстом – вполне допустимо заменять цитирование изложением, близким к дословному.

Тезисы – сжатое изложение содержания изученного материала в утвердительной (реже опровергающей) форме.

Отличие тезисов от обычных выписок состоит в следующем. *Во-первых*, тезисам присуща значительно более высокая степень концентрации материала. *Во-вторых*, в тезисах отмечается преобладание выводов над общими рассуждениями. *В-третьих*, чаще всего тезисы записываются близко к оригинальному тексту, т. е. без использования прямого цитирования.

Исходя из сказанного, нетрудно выявить основное преимущество тезисов: они незаменимы для подготовки глубокой и всесторонней аргументации письменной работы любой сложности, а также для подготовки выступлений на защите, докладов и пр.

Аннотация – краткое изложение основного содержания исходного

источника информации, дающее о нем обобщенное представление. К написанию аннотаций прибегают в тех случаях, когда подлинная ценность и пригодность исходного источника информации исполнителю письменной работы окончательно неясна, но в то же время о нем необходимо оставить краткую запись с обобщающей характеристикой. Для указанной цели и используется аннотация.

Характерной особенностью аннотации наряду с краткостью и обобщенностью ее содержания является и то, что пишется аннотация всегда после того, как (хотя бы в предварительном порядке) завершено ознакомление с содержанием исходного источника информации. Кроме того, пишется аннотация почти исключительно своими словами и лишь в крайне редких случаях содержит в себе небольшие выдержки оригинального текста.

Резюме – краткая оценка изученного содержания исходного источника информации, полученная, прежде всего, на основе содержащихся в нем выводов. Резюме весьма сходно по своей сути с аннотацией. Однако, в отличие от последней, текст резюме концентрирует в себе данные не из основного содержания исходного источника информации, а из его заключительной части, прежде всего выводов. Но, как и в случае с аннотацией, резюме излагается своими словами – выдержки из оригинального текста в нем практически не встречаются.

Конспект – сложная запись содержания исходного текста, включающая в себя заимствования (цитаты) наиболее примечательных мест в сочетании с планом источника, а также сжатый анализ записанного материала и выводы по нему.

*Для работы над конспектом следует:*

- определить структуру конспектируемого материала, чему в значительной мере способствует письменное ведение плана по ходу изучения оригинального текста;
- в соответствии со структурой конспекта произвести отбор и последующую запись наиболее существенного

содержания оригинального текста – в форме цитат или в изложении, близком к оригиналу;

– выполнить анализ записей и на его основе – дополнение записей собственными замечаниями, соображениями, "фактурой", заимствованной из других источников и т. п. (располагать все это следует на полях тетради для записей или на отдельных листах-вкладках);

– завершить формулирование и запись выводов по каждой из частей оригинального текста, а также общих выводов.

Систематизация изученных источников позволяет повысить эффективность их анализа и обобщения. Итогом этой работы должна стать логически выстроенная система сведений по существу исследуемого вопроса.

Необходимо из всего материала выделить существующие точки зрения на проблему, проанализировать их, сравнить, дать им оценку.

Указанной выше процедуре должны подвергаться и материалы из Интернета во избежание механического скачивания готовых текстов. В записях и конспектах студенту очень важно указывать названия источников, авторов, год издания. Это организует его, а главное, пригодится в последующем обучении. Безусловно, студент должен взять за правило активно работать с литературой, в первую очередь специальной.

Одним из видов внеаудиторной самостоятельной работы является подготовка к семинарским (практическим) занятиям. Семинар (лат. *seminarium* — дословно «рассадник», «теплица») – форма учебно-практических занятий, при которой студенты обсуждают сообщения, доклады и рефераты, выполненные ими по результатам учебных или научных исследований под руководством преподавателя. Преподаватель в этом случае является координатором обсуждений темы семинара, подготовка к которому является обязательной. Поэтому тема семинара и основные источники обсуждения предъявляются до обсуждения для детального ознакомления,



изучения. Цели обсуждений направлены на формирование навыков профессиональной полемики и закрепление обсуждаемого материала.

Семинар предназначен для углубленного изучения дисциплины, овладения методологией научного познания, то главная цель семинарских занятий – обеспечить студентам возможность овладеть навыками и умениями использования теоретического знания применительно к особенностям изучаемой отрасли

*Подготовка студентов к семинарскому занятию.*

Готовясь к семинару, студенты должны:

- познакомиться с рекомендованной литературой;
- рассмотреть различные точки зрения по вопросу;
- выделить проблемные области; сформулировать собственную точку зрения; предусмотреть спорные моменты и сформулировать дискуссионный вопрос.

При такой подготовке семинарское занятие пройдет на необходимом методологическом уровне и принесет интеллектуальное удовлетворение всей группе.

*Методика подготовки студентов к семинарскому занятию.*

При подготовке, студент должен правильно оценить вопрос, который он взял для выступления к семинарскому занятию. Но для того что бы правильно и четко ответить на поставленный вопрос необходимо правильно уметь пользоваться учебной, и дополнительной литературой. Перечень требований к любому выступлению студента примерно таков: связь выступления с предшествующей темой или вопросом. раскрытие сущности проблемы. методологическое значение для научной, профессиональной и практической деятельности. Разумеется, студент не обязан строго придерживаться такого порядка изложения, но все аспекты вопроса должны быть освещены, что обеспечит выступлению необходимую полноту и завершенность. Приводимые участником семинара примеры и факты должны быть существенными, по возможности перекликаться с профилем обучения и в то

же время не быть слишком «специализированными». Выступление студента должно соответствовать требованиям логики. Четкое вычленение излагаемой проблемы, ее точная формулировка, неукоснительная последовательность аргументации именно данной проблемы, без неоправданных отступлений от нее в процессе обоснования, безусловная доказательность, непротиворечивость и полнота аргументации, правильное и содержательное использование понятий и терминов.

*Методические рекомендации по выполнению различных форм  
самостоятельных домашних заданий.*

*Подготовка доклада.*

Планом ряда семинарских занятий по дисциплине предусмотрены проблемные доклады по отдельно сформулированным темам (см. пункт 5.3 «Содержание практических и семинарских занятий» настоящей рабочей программы дисциплины). К докладу, как правило, готовится также презентация, отражающая основные положения доклада. В презентацию могут быть, например, включены блок-схемы, графики, диаграммы, небольшие по объему таблицы, которые наглядно иллюстрируют логику рассуждений, подтверждают выводы автора. Все надписи, цифры должны быть хорошо читаемыми. Основные формулировки проблем, предложений автора также целесообразно отразить в презентации, поскольку так будет легче обсудить их в группе.

На представление доклада в плане занятий по дисциплине, как правило, отводится до 10 минут. При этом вопросы уточняющего характера могут задаваться в процессе доклада, а проблемное обсуждение проводится после полного изложения автором доклада своих позиций.

Для участия в обсуждении проблем, затронутых в докладе, все студенты должны изучить данную тему при подготовке к семинару и быть способными как задавать вопросы, так и отвечать на них. При этом докладчик представляет проблему наиболее глубоко и в развернутом виде. Задача

докладчика - построить свое выступление таким образом, чтобы оно стало основой для последующей дискуссии.

*Методические рекомендации по подготовке к дискуссии.*

Цель дискуссии как метода интерактивного метода обучения состоит в создании комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель чувствует свою интеллектуальную состоятельность, свою успешность. Именно это делает продуктивным сам процесс обучения, дает знания и навыки, создает базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится.

Дискуссия, как один из методов интерактива, представляет собой целенаправленное обсуждение определенного конкретного вопроса, которое сопровождается обменом идеями, мнениями, мыслями между студентами группы.

Принципы работы на интерактивном занятии в форме дискуссии:

- каждый участник дискуссии по любому вопросу имеет право на собственное мнение.
- отсутствие прямой критики личности, критике может подвергнуться только идея.
- Все, что обсуждается и говорится во время дискуссии - не руководство к действию, а информация к размышлению.

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

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

1. Microsoft Windows 7 Professional
2. Microsoft Office 2010 Pro
3. Антивирус ESET Endpoint Security
4. Project Expert 7

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

1 Справочная правовая система «Консультант Плюс». URL: <http://www.consultant.ru>.

2 Информационно-правовой портал «Гарант.ру». URL: <http://www.garant.ru>.

### **11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены**

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде Краснодарского филиала Финансового университета.

Электронная информационно-образовательная среда Финансового университета обеспечивает:

– доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин, практик, к указаниям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах. По дисциплине

«Методы принятия управленческих решений» в ИОП представлены следующие виды информационных ресурсов:

- аннотации дисциплины;
- видеолекции;
- мультимедийные презентации по всем темам курса;
- методический материал;
- рабочие программы дисциплины (Источник – <https://portal.fa.ru/Catalog?MenuId=Catalog>);
- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации;
- проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых осуществляется с применением электронного обучения.

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

Материально-техническая база Краснодарского филиала Финансового университета соответствует действующим противопожарным правилам и нормам, обеспечивает проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде Краснодарского филиала Финансового университета.