

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Искаков Ирлан Жангазыевич Автономная некоммерческая организация высшего образования  
Должность: Ректор «Университет при Межпарламентской Ассамблее ЕвразЭС»  
Дата подписания: 23.10.2022 22:21:54  
Уникальный программный ключ:  
a748d5b672796bd7b37612bb23a3449357804892a0d120774ea9def3ef7a2bc0

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Методы принятия управленческих решений

*(наименование дисциплины)*

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Квалификация выпускника Бакалавр

Направленность (профиль) Экономика и управление на предприятии

2022 г.

## **1. Место дисциплины в структуре образовательной программы, входные требования для освоения дисциплины (при необходимости)**

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)» программы бакалавриата.

## **2. Объем дисциплины в зачетных единицах**

Объем дисциплины составляет 3 зачетные единицы.

## **3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)**

Тема 1. Введение. Решения в системе управления

Тема 2. Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений

Тема 3. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений

Тема 4. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности

Тема 5. Анализ альтернатив управленческих решений

Тема 6. Контроль и ответственность руководителя за управленческое решение. Качество и эффективность управленческих решений

## **4. Методические рекомендации по организации изучения учебной дисциплины**

Изучение дисциплины включает контактную работу обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях в форме занятий различных типов в соответствии со спецификой дисциплины и самостоятельную работу обучающихся в объемах соответственно учебному плану. Контактная работа может проводиться с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

### **Теоретические занятия**

Лекция 1. Тема 1. Введение. Решения в системе управления

Предмет, цели и задачи, место дисциплины «Методы принятия управленческих решений» в системе экономических наук и ее связь с управленческими и экономическими дисциплинами. Методология и основные понятия дисциплины.

Роль решений в системе управления хозяйствующими организациями. Решение и его роль в деятельности менеджера. Сущность и содержание управленческого решения. Классификация управленческих решений. Формы подготовки и реализации управленческих решений.

Объекты и субъекты решений. Виды и характеристики систем, в которых разрабатываются решения (технические, биологические и социальные системы). Особенности социальных систем. Значение решений в современной экономике. Диалектика развития теории решений. Решение – основной продукт деятельности менеджера.

Лекция 2. Тема 2. Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений

Сущность системного подхода (СП). Основные задачи, целесообразность применения, требования и процедуры системного подхода в процессе подготовки и реализации управленческих решений (ПРУР).

Основные технологии ПРУР в мировом менеджменте. Инициативно-целевая, программно-целевая, регламентная технологии ПРУР и условия их применения.

Организация управления как система формирования управленческого решения. Основные понятия, используемые при описании системы подготовки управленческих решений. Система формирования управленческого решения и основные преимущества ее формирования.

Модели и методы подготовки управленческих решений. Алгоритм подготовки и реализации управленческого решения. Методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.

Стандартная информационная модель как основа проектирования организационной технологии для подготовки управленческого решения. Технологический подход при подготовке управленческого решения. Компьютерные технологии как системы информационной и интеллектуальной поддержки управленческих решений.

Лекция 3. Тема 3. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений

Особенность технологического подхода. Основные понятия об организационной технологии. Этапы проектирования организационной технологии. Проектирование процесса подготовки и утверждения решения.

Процесс подготовки и реализации управленческих решений. Задачи, технология, модели, методология и организация процесса ПРУР. Проектирование управленческих решений. Характеристика основных этапов решения экономико-организационной проблемы. Организация разработки и выполнения УР. Процедуры ПРУР.

Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих решений. Состав и описание основных личностных характеристик человека. Перечень основных качеств, составляющих модель преуспевающего руководителя.

Социально-психологические основы подготовки управленческих решений. Достижение социально-психологической согласованности при ПРУР. Психологические методы при ПРУР.

Лекция 4. Тема 4. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности

Общие сведения о неопределенности и риске. Соотношения между неопределенностями и рисками. Основные причины возникновения неопределенностей, факторы риска. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив (альтернативных вариантов управленческих решений). Влияние паники на подготовку управленческих решений.

Организационные методы уменьшения неопределенностей. Управленческие риски при подготовке и реализации управленческих решений. Страхование управленческих рисков. Области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности.

Лекция 5. Тема 5. Анализ альтернатив управленческих решений

Основное назначение моделей и методов подготовки управленческих решений. Процедуры, входящие в методы подготовки УР. Механизм формирования решения. Влияние

стадии развития проблемы на формирование нового решения. Взаимодействие творческой и технократической деятельности при подготовке УР. Схема алгоритма формирования нового управленческого решения.

Экономико-математические модели и методы при подготовке управленческих решений. Активизирующие методы. Экспертные методы. Эвристические методы. Метод сценариев. Метод «дерево решений».

Лекция 6. Тема 6. Контроль и ответственность руководителя за управленческое решение. Качество и эффективность управленческих решений

Контроль реализации управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителя. Ответственность и обязанность как обязательные атрибуты деятельности руководителя. Профессиональная, юридическая, дисциплинарная, этическая, политическая и партийная ответственность. Суть социальной и экологической ответственности руководителя. Этапы и стадии формирования ответственности. Матрицы оценки ответственности руководителя. Формы реализации ответственности.

Качество и эффективность как важнейшие характеристики УР. Качество процесса подготовки и реализации УР. Количественная оценка качества управленческого решения. Значение стандартов качества в повышении качества УР.

Эффективность управленческих решений и ее составляющие. Виды эффективности управленческих решений. Сравнительный экономический анализ и методические рекомендации по оценке эффективности УР. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации УР.

Определения понятий «оптимальное решение» и «супероптимальное решение». Супероптимальные управленческие решения. Методы совместного решения диаметрально противоположных проблем.

## **Практические занятия**

### **Тема 1. Введение. Решения в системе управления**

**Задание.** Вы – руководитель строительной организации. Понедельник. Начало рабочего дня. Вы заходите в кабинет, просите секретаря принести чашечку кофе и занимаете свое рабочее кресло. Осматривая свой кабинет, Вы задерживаете «тяжелый взгляд» на своем рабочем столе: груда бумаг различного назначения находится в абсолютном беспорядке. Через час у Вас назначено совещание с руководителями отделов, но в таком «хаосе» Вы не можете найти нужные для проведения совещания документы. Как Вы справитесь с данной ситуацией?

**Задание.** Деятельность Вашего непосредственного подчиненного (начальника отдела маркетинга) связана с постоянным использованием оргтехники, но габариты его кабинета не позволяют установить на его рабочем месте всю требуемую технику. В ходе деятельности он постоянно проходит через рабочие места других служащих. В связи с этим он тратит время на разговоры и личные просьбы, теряя тем самым как свое рабочее время, так и отвлекая других. Как разрешить данную ситуацию?

## **Тема 2. Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений**

**Задание.** Вы – менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвое море ехать противопоказано.

*Вопросы:* Как вы поступите? Почему?

**Задание.** Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они программрованными или нет.

1. Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию.

2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.

3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.

4. Решение начальника о допущении официального отсутствия, подчиненного на рабочем месте в связи с помещением им врача.

5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.

6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.

7. Определение годовичного задания для ассистента профессора.

8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.

9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.

10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

## **Тема 3. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений**

**Задание.** *Деловая игра «Алгоритм решения управленческих проблем»*

*Цели:* разработка алгоритма решения управленческих задач, приобретение практических навыков коллективной выработки решений.

Задача перестройки мышления хозяйственных руководителей побуждает к поиску методического инструментария, который бы обеспечил блокирование особенностей мышления, мешающих решению современных проблем, и способствовал бы ускорению мышления руководителей.

Иными словами, необходимо создание своего рода алгоритма решения управленческих проблем (АРУП), т.е. последовательности умственных действий руководителя, приводящих к решению проблем организационно-управленческой деятельности. Создание АРУП облегчит руководителям нахождение решения проблем, сократит поле поиска решений.

Предлагаемая игра позволит участникам определить логически обоснованную последовательность действий хозяйственных руководителей при выявлении, анализе и решении

управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться каким образом правильная организация группы повышает эффективность ее деятельности.

#### *Исходная информация*

Как известно, искусство руководителя состоит в том, чтобы своевременно определять и оценивать проблемы, а также намечать пути их решения.

В своей управленческой деятельности каждый руководитель постоянно решает проблемы организационно-хозяйственной деятельности. Участникам игры предлагается то, что делают руководители на практике при решении проблемы, представить в виде алгоритма, т.е. в определенной последовательности умственных действий, приводящих к решению хозяйственных проблем. Следует определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных на бланке участника игры. (Табл.)

На бланк участника игры следует в графе «Индивидуальная оценка» обозначить очередность действий руководителя при решении проблем, начиная с № 1 до № 18. Далее по результатам группового обсуждения то же обозначение проставить в графе «Групповая оценка». После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий и заполнения графы «Эталон» рассчитать и заполнить графы «Индивидуальная ошибка», «Групповая ошибка», «Отклонение индивидуальной ошибки от групповой», «Время работы» .

№ п/п	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Индивид. оценка	Группов. оценка	Эталон	Индив. ошибка	Группов.ошибка	Отклонение	Время
1	Построение проблемы							
2	Документальное оформление задач							
3	Определение разрешимости проблемы							
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого							
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме							
6	Оформление решения							
7	Разработка вариантов Решения проблемы							
8	Определение существования проблемы							
9	Оценка новизны проблемы							
10	Контроль за выполнением решения							
11	Выбор решения							
12	Оценка вариантов решения							
13	Организация выполнения решения							
14	Постановка задачи исполнителям							
15	Выбор критериев оценки Вариантов решения							

№ п/п	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Индивид. оценка	Группов. оценка	Эталон	Индив. ошибка	группов.ошибка	Отклонение	Время
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами							
17	Формулирование проблемы							
18	Определение причин возникновения проблемы							
Сумма ошибок								

#### *Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры*

Каждый участник игры принимает самостоятельное решение по разработке АРУП, вырабатывает собственное мнение на основе практического опыта решения проблем. Каждая играющая подгруппа (команда) путем взаимных консультаций составляет общее мнение команды по разработке АРУП. Один из членов команды (ситуативный лидер) докладывает группе и отстаивает мнение своей команды.

Руководитель игры фиксирует время принятия решений как индивидуальных, так и групповых.

Руководитель на основании личных наблюдений анализирует работу играющих, объявляет результаты, поощряет победителей.

#### *Критерии оценки действий участников игры*

- время решения задачи;
- правильность решения задачи- суммарная ошибка в решении задачи при индивидуальной и групповой работе;
- за правильное решение принимается эталонный алгоритм решения управленческих проблем.

Каждая конкретная ошибка вычисляется как разница номеров действий (этапов) принятия управленческого решения. Например, по эталону «Выбор решения - № 13», а мнение участника игры «Выбор решения» - № 9, следовательно, ошибка равна 4 единицам (без учета знака).

Единым критерием является сумма очков. Время работы эквивалентно очкам из расчета: 1 мин.- 3 очка. Одна ошибка в решении задачи дает 1 очко. В индивидуальном и коллективном зачетах побеждает набравший наименьшее количество очков.

#### *Регламент игры*

Игра проводится в один цикл. Ориентировочное время этапов игры: введение в игру – 15 минут; индивидуальные решения участников – 30 мин.; коллективные решения участников -30 мин.; подведение итогов и объявление результатов – 15 мин.

### **Тема 4. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности**

**Задание.** Вы взяли в аренду площадь под ресторан в новом торговом центре быстрорастущего Северо-Западного микрорайона г. Ставрополя. Ранее вы были хозяином и работали в небольшой закусочной в центре на ул. К. Маркса. После продажи закусочной у вас оказалось 250 тыс. руб. и вы полагали, что этого может хватить на начало нового дела. Новый торговый центр, где вы планировали разместить ресторан, быстро достраивался и вы решили еще раз взглянуть на ход работ. Однако при осмотре центра вместе с его будущим управляющим выяснилось, что рядом с вашим рестораном будет находиться не только супермаркет, но и закусочный бар, часы работы которого будут соответствовать времени

работы магазина. Управляющие сказали вам, что бар рассчитан на 15 человек, обслуживаемых по методу «бистро». Сидячих мест не предусматривается и посетители будут либо стоять, либо устраиваться на скамейках на улице.

Вы несколько расстроены. Вы надеялись, что ваш ресторан будет единственным заведением такого рода в центре и предполагали продавать закуски, легкие завтраки перед рестораном, позаботившись о настоящем «ресторанном» обслуживании внутри, в отдельном зале. Теперь же бар в супермаркете (магазине) может переманить к себе служащих центра и посетителей. Бар в магазине имеет перед вашим рестораном преимущество. Создавая удобство для посетителей центра, покупателей магазина, он может даже не покрывать все накладные расходы. Торговля в крупном магазине все окупит. В баре достаточно установить цены, покрывающие прямые издержки. Вы же разоритесь, поступив также.

Возвратившись к своим планам, вы просмотрели свои записи. Там было записано: центр находится в новом, строящемся районе, на окраине города. Население микрорайона составляет около 60 000 человек, в основном это люди с невысоким уровнем дохода. Торговый центр включает три магазина, большой супермаркет, аптеку, книжный киоск. Непосредственно к торговому центру примыкает небольшое здание. Там располагаются конторы двух фирм, занимавшихся торгово-закупочной деятельностью и консалтингом, с числом работающих 40-50 человек.

По слухам, в этом же здании предполагалось выделить место для филиала страховой компании «Утес» и небольшой фирмы, принадлежащей большой компании, занимающейся экспортом нефти и продуктов ее переработки. Это могло увеличить количество потенциальных покупателей еще человек на 20-30.

В нескольких кварталах от торгового центра недавно открылся новый корпус Ставропольского технического университета, где обучаются около 1500-2000 студентов. Кроме того, управляющий торговым центром стремился организовать ассоциации предприятий торговли и обслуживания микрорайона.

Директора и руководители, владельцы и собственники предприятий, поддерживавшие эту идею, произвели на вас сильное впечатление. Особенно приятно было то, что неофициально была выдвинута идея о возможности раз в два-три месяца проводить в нашем ресторане обед для членов ассоциации.

На обдумывание ситуации у вас оставался день или два. На совещании со своими сотрудниками вы получили несколько предложений, советов. Прежде всего посоветовали сделать один большой ресторанный зал, кухню, складские помещения расположить у задней стенки и обслуживать их через дверь, выходящую к внешней стороне центра. Если идти по другому пути, то нужно сделать открытую кухню в центре помещения, но оставить достаточно места с одной стороны, чтобы люди могли спокойно проходить вглубь ресторана. При этом будет создаваться впечатление, что в ресторане два зала, так как помещение ресторана примыкает к одному из входов в центр, оно имеет две двери, одна из которых используется только тогда, когда сам центр закрыт.

Еще один совет состоял в том, чтобы определенным образом оформить интерьер ресторана. Приобрести, например, для ресторана прилавки и табуреты. Такой интерьер устроит посетителей, которые хотят быстро перекусить, особенно студентов. Вместе с тем это противоречит высококлассному ресторанному обслуживанию, потому что создает суету, шум и впечатление какой-то спешки в приготовлении пищи, вместо высокого качества и даже изысканности блюд.

*Вопросы:*

1. Каковы возможные варианты управленческих решений? Сформулируйте их.



2. Какова для каждой из альтернатив наиболее важная информация? Определите источники ее получения.

3. Каково будет принятое вами решение?

**Задание. Тест «Способность к риску»**

Выразите свое согласие («да») или несогласие («нет») с приведенными ниже утверждениями:

1. Я бы лучше рискнул начать собственное дело, чем работать на кого-то.
2. Никогда не соглашусь на работу, связанную с многочисленными поездками.
3. Если бы я стал играть, то никогда бы не делал малых ставок.
4. Мне нравится улучшать свою жизнь с помощью новых идей.
5. Никогда не брошу работу, не будучи уверенным, что есть другая.
6. Я не склонен пойти на риск, чтобы расширить свой кругозор.
7. Зная, что какое-то конкретное новое дело может закончиться неудачей, я не стал бы вкладывать в него средства, даже зная, что выгода может быть очень большой.
8. Хотел бы испытать в жизни как можно больше острых ощущений.
9. не нахожу в себе особых потребностей в острых ощущениях.
10. Я не обладаю большой энергией.
11. Я могу без труда порождать много «прибыльных» идей.
12. Я бы никогда не стал спорить на сумму, которой в данный момент не располагаю.
13. Мне нравится предлагать новые идеи или концепции, даже когда реакции на них, например, руководителя, непредсказуемы.
14. Я готов участвовать лишь в таких сделках, которые прозрачны и определены.
15. Менее надежная работа с большим доходом привлекает меня больше, чем более надежная со средним.
16. По характеру я не очень-то независим.

Если вы ответили «да» на вопросы 1, 3, 4, 8, 10, 11, 13, и 15 – присваивайте каждому ответу по одному баллу.

Если вы ответили «нет» на вопросы: 2, 5, 6, 7, 9, 12, 14 и 16 – также присваивайте каждому ответу по одному баллу.

Если сумма составит 13 . 14 и более баллов, вы, по всей вероятности, склонны к предпринимательскому риску и обладаете определенными чертами риск-тейкера (человека, прогнозирующего риск).

**Задание. Тест «Диагностика степени готовности к риску» Г. Шуберта**

**Инструкция:** Оцените степень своей готовности совершить действия, о которых вас спрашивают. При ответе на каждый из 25 вопросов поставьте соответствующий балл по следующей схеме:

- 2 балла – полное «да»;
- 1 балл – больше «да», чем «нет»;
- 0 баллов – ни «да», ни «нет», нечто среднее;
- 1 балл – больше «нет», чем «да»;
- 2 балла – полное «нет».

**Вопросы:**

1. Превысили бы вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?

2. Согласились бы вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?
3. Стали бы вы на пути убегающего взломщика?
4. Могли бы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/час?
5. Можете ли вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?
6. Стали бы вы первым переходить очень холодную реку?
7. Одолжили бы вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет вам их вернуть?
8. Вошли бы вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?
9. Могли бы вы под руководством кого-то залезть на высокую фабричную трубу?
10. Могли бы без тренировки управлять парусной лодкой?
11. Рискнули бы вы схватить за уздечку бегущую лошадь?
12. Могли бы вы после 10 стаканов пива ехать на велосипеде?
13. Могли бы вы совершить прыжок с парашютом?
14. Могли бы вы при необходимости проехать без билета от Вильнюса до Москвы?
15. Могли бы вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел ваш знакомый, который совсем недавно попал в тяжелое дорожное происшествие?
16. Могли бы вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?
17. Могли бы вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для жизни операцию?
18. Могли бы вы спрыгнуть с подножки товарного вагона, движущегося со скоростью 50 км/час?
19. Могли бы вы в виде исключения вместе с семьей другими людьми подняться в лифте, рассчитанном только на шесть человек?
20. Могли бы вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный переулок?
21. Взялись бы вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?
22. Могли бы вы после 10 рюмок вычислять проценты?
23. Могли бы вы по указанию вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил вас, что провод обесточен?
24. Могли бы вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?
25. Могли бы вы, имея билеты, но не имея денег и продуктов, доехать из Москвы до Хабаровска?

*Ключ:*

Подсчитайте сумму набранных вами баллов в соответствии с инструкцией.

Общая оценка теста дается по непрерывной шкале как отклонение от среднего значения.

Положительные ответы свидетельствуют о склонности к риску. Значения теста: от – 50 до + 50 баллов.

*Результат:*

Менее – 30 баллов: слишком осторожны.

От – 10 до + 10 баллов: среднее значение.

Свыше + 20 баллов: склонны к риску.

Высокая готовность к риску сопровождается низкой мотивацией к избеганию неудач (защитой). Готовность к риску прямо пропорциональна числу допущенных ошибок.

Исследования дали также следующие результаты:

– с возрастом готовность к риску падает;

- у более опытных работников готовность к риску ниже, чем у неопытных;
- у женщин готовность к риску реализуется при более определенных условиях, чем у мужчин;
- у военных командиров и руководителей предприятий готовность к риску выше, чем у студентов;
- с ростом отверженности личности, в ситуации внутреннего конфликта готовность к риску растет;
- в условиях группы готовность к риску проявляется сильнее, чем при действиях в одиночку, и зависит от групповых ожиданий.

## **Тема 5. Анализ альтернатив управленческих решений**

### **Задание. Отель «Лазурный берег»**

Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал рай отдыхающим. Под умелым руководством Джорджа Смита отель, расположенный в Италии, получил хорошую репутацию. Смерть Смита поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки Мэри Смит, двадцатилетней дочери мистера Смита. Мэри закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела. Дело отца необходимо было продолжать, и Мэри начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, и прибыли реально уменьшилось. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхо. Отель имел 25 спален, восемь из них с ванными, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей.

Рассмотрев финансовые показатели, Мэри обнаружила, что в 1995 году оборот отеля был чуть больше 110 000 американских долларов. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота приведена ниже.

Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля. Кроме «Лазурного берега» на курорте было еще два отеля, и, казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года. В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число туристов. Мэри было ясно, что «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Структура оборота, %

	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
	100%	100%

Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Мэри решила обратиться в «Кольт» (английское консалтинговое агентство) за советом. «Кольт» предложил провести изменения: шестнадцать спальных комнат без ванн превратить в десять комнат с ванными за 94 000 долларов; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 000 долларов; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 000 долларов.

Сумма вложений показалась Мэри слишком шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что «Кольт» скорее всего одобрит субсидию в 36% стоимости. Более того, Мэри обнаружила,

что ее отец положил на счет в банке свыше 20 000 долларов на модернизацию отеля. Теперь Мэри должна решить какую рыночную политику она выберет на будущее.

*Вопросы:*

1. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Лазурный берег»?
2. Какие свои сильные и слабые стороны влияют на деятельность отеля «Лазурный берег»?
3. Какую стратегию может избрать отель «Лазурный берег» для взаимодействия с окружающей средой?
4. Какие пути развития отеля вы можете определить?

## **Тема 6. Контроль и ответственность руководителя за управленческое решение. Качество и эффективность управленческих решений**

### **Задание. Деловая игра «ЧП на Луне»**

На луноходе, которым управляет каждый из вас, вышел из строя двигатель. До базы – лунной станции – около 300 км; туда необходимо добраться пешком в течение трех суток. Половину пути надо пройти по темной стороне Луны, вторую – по освещенной. На борту лунохода имеется неприкосновенный запас, состоящий из предметов 14 наименований:

- моток прочной веревки;
- аптечка;
- спички;
- карта звездного неба;
- обогреватель;
- два кислородных баллона;
- бортпаек;
- ящик сгущенного молока;
- надувной спасательный жилет;
- 20 литров питьевой воды;
- магнитный компас;
- сигнальная ракета;
- рация УКВ;
- парашют.

Предметы необходимо взять с собой, а для уменьшения груза и ускорения движения поочередно избавляться от них по степени важности и по мере использования. Какая очередность использования и избавления от предметов кажется вам наиболее эффективной?

### **Задание. Деловая игра «Воздушный шар»**

Представьте себе, что вы экипаж научной экспедиции, которая возвращается на воздушном шаре после выполнения научных изысканий. Вы осуществляли аэрофотосъемку необитаемых островов. Вся работа выполнена успешно, и вы уже готовитесь к встрече с родными и близкими. Вы летите над океаном, до ближайшего участка суши 500-550 км. Но произошло непредвиденное: в оболочке воздушного шара по неизвестным причинам образовалось отверстие, через которое выходит газ. Шар начал снижаться. Вы сразу же выбросили за борт все мешки с балластом (песком), которые были припасены в гондоле воздушного шара на этот случай. На некоторое время падение замедлилось, но не прекратилось. Через 5 минут шар стал падать с прежней, достаточно большой, скоростью. Весь экипаж собрался в центре гондолы, для того, чтобы обсудить создавшееся положение. Нужно

принимать решение, что и в какой последовательности выбрасывать за борт, чтобы суметь приземлиться живыми.

В гондоле остались следующие предметы:

- канат – 50 м;
- аптечка с медикаментами – 5 кг;
- компас гидравлический – 6 кг;
- консервы мясные и рыбные – 20 кг;
- секстант (прибор для определения местонахождения по звездам) – 5 кг;
- винтовка с оптическим прицелом и запасом патронов – 25 кг;
- конфеты разные – 20 кг;
- спальные мешки (по одному на каждого члена экипажа);
- ракетница с комплектом сигнальных ракет – 8 кг;
- палатка 10-местная – 20 кг;
- баллон с кислородом – 50 кг;
- комплект географических карт – 25 кг;
- канистра с питьевой водой – 20 л;
- транзисторный приемник – 3 кг;
- лодка резиновая надувная – 25 кг.

*Задача:* принять решение, что и в какой последовательности вы должны выбросить. В гондоле остаются предметы и вещи для сигнализации о своем бедственном положении и для поддержки физического состояния.

**Задание.** Тест «Решительны ли Вы?»

Процесс управления связан с непрерывной разработкой и принятием решений. Решения вырабатываются в каждом цикле управления, на всех его стадиях и при выполнении каждой функции. Предложенный текст поможет определить, подходите ли Вы для работы в сфере управления, насколько Вы готовы принимать решения и отвечать за их результаты.

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных Вам?
2. Быстро ли адаптируетесь в новом коллективе?
3. Способны ли высказать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководства?
4. Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на новую работу?
5. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?
6. Объясняете ли Вы обычно причину своего отказа от чего-либо истинными мотивами, не прикрывая их разными «смягчающими» и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?
7. Сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?
8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения Вам не нравится – Вы бы написали иначе. Станете ли править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?
9. Если увидите в магазине вещь, которая Вам очень нравится, купите ли ее, если даже эта вещь не так уж и необходима?
10. Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?

11. Планируете ли заранее свой отпуск?

12. Всегда ли выполняете данные Вами обещания?

Ключ

Ответы	Вопросы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Да	3	4	3	2	0	3	2	2	0	0	1	2
Нет	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

Если сумма составит:

**9 баллов** – Вы очень нерешительны. Постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешиваете все «за» и «против». Если удастся переложить принятие решения на плечи другого, чувствуете огромное облегчение. Прежде чем решиться на какой-то шаг, долго советуется и часто принимает половинчатое решение. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах обретаете смелость и красноречие. С Вами сложно работать. И пусть Вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом, такая черта характера, как нерешительность, намного снижает ваш «коэффициент полезности». На Вас трудно положиться, так как Вы можете и подвести. Конечно, изменить характер непросто, но возможно;

**от 10 до 18 баллов** – Вы принимаете решения осторожно, не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Колеблетесь обычно тогда, когда для решения у Вас есть достаточно времени. Вот тогда Вас начинают одолевать разные сомнения, появляется соблазн все «утрасти», «согласовать» с вышестоящими руководителями, хотя вопрос этот Вашего уровня. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет Вам, как правильно решить дело. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, своих подчиненных;

**от 19 до 28 баллов** – Вы достаточно решительны. Ваша логика, последовательность, с которой Вы подходите к изучению проблемы, и главное опыт помогают Вам решать вопросы быстро и большей частью правильно. Полагаясь на себя, Вы не игнорируете советов других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявится их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать «честь мундира». Все это хорошо. Но старайтесь всегда оставаться объективным. Не считайте зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых Вы недостаточно компетентны;

**29 баллов и выше** – для Вас неведомо понятие «нерешительность». Вы считаете себя компетентным во всех аспектах Вашей деятельности и не считаете нужным выяснять чье-то мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у Вас раздражение, которое Вы даже не пытаетесь порой скрыть. Вам импонирует, когда Вас называют человеком решительным и волевым, хотя воля – это вовсе не то о чем было сказано в Ваш адрес выше. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, иногда отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не Вы. Вера в непогрешимость своих мнений – серьезный недостаток. Такая черта характера, такой метод работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям, воспитывают в них нерешительность. Все это наносит серьезный ущерб психологическому климату коллектива, мешает работать. Вам неотложно нужно менять стиль своей работы.

## **Семинарские занятия**

### **Занятие 1. Введение. Решения в системе управления**

Вопросы для обсуждения

1. Решение как результат управленческого труда
2. Объекты и субъекты решений в таможенной деятельности
3. Диалектический подход к принятию эффективного решения
4. Роль законов логики в принятии решения

#### **Примерные темы дискуссий:**

1. Характерные особенности оптимального решения
2. Характерные особенности эффективного решения
3. Характерные особенности рационального решения

### **Занятие 2. Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений**

Вопросы для обсуждения

1. Определения основных понятий системного подхода
2. Целесообразность применения системного подхода при ПРУР
3. Элементы диалектического метода как базы системного подхода при ПРУР
4. Проблема принятия решения

#### **Примерные темы дискуссий:**

1. Составляющие системы разработки, принятия и реализации решения
2. Управленческая задача и ее составляющие

### **Занятие 3. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений**

Вопросы для обсуждения

1. Цели как основы технологий подготовки и реализации управленческих решений
2. Построение дерева целей
3. Управленческая технология – важнейший элемент функционирования организации
4. Особенности технологического подхода
5. Принципиальная схема технологии разработки и организации выполнения управленческих решений (детализированный вариант)
6. Традиционная схема разработки и реализации управленческих решений (агрегированный вариант)
7. «Типовой» процесс разработки решений, ориентированный на использование научных методов

#### **Примерные темы дискуссий:**

1. Организация управления как система формирования управленческого решения
2. Стандартная информационная модель
3. Организационное обеспечение эффективного использования научно-технических достижений в ПРУР.
4. Анализ и исследование методологических аспектов разработки и принятия управленческих решений.

#### **Занятие 4. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности**

Вопросы для обсуждения:

1. Структуризация процесса разработки управленческих решений, основанная на использовании функционально-производственной технологии управления
2. Структуризация процесса разработки управленческого решения, основанная на использовании программно-целевого управления
3. Модель принятия управленческих решений
4. Методика проектного прогнозирования проблем и управленческих решений

**Примерные темы дискуссий:**

1. Целевые технологии реализации решений.
2. Процессорные технологии реализации решений.
3. Состав основных личностных характеристик человека
4. Влияние темперамента руководителя на процесс подготовки управленческих решений
5. Действия ЛПР по принятию решения
6. Влияние стиля руководства на ПРУР
7. Особенности разработки решения в условиях неопределенности
8. Влияние риска на процесс реализации решения

#### **Занятие 5. Анализ альтернатив управленческих решений**

Вопросы для обсуждения

1. Этапы подготовки управленческого решения
2. Алгоритмы принятия управленческих решений
3. Стадии реализации управленческого решения
4. Понятие управленческой проблемы
5. Критерии выбора решений
6. Методы реализации управленческих решений

**Примерные темы дискуссий:**

1. Модель проблемной ситуации
2. Альтернативные варианты управленческих решений
3. Контроль реализации управленческого решения
4. Внешняя среда организации и ее составляющие
5. SWOT-анализ и его применение в ПРУР
6. STEP-анализ и его применение в ПРУР

#### **Занятие 6. Контроль и ответственность руководителя за управленческое решение. Качество и эффективность управленческих решений**

Вопросы для обсуждения

1. Понятие и методы контроля
2. Обратная связь и ее назначение в системе подготовки, принятия и реализации решения
3. Сущность и виды ответственности руководителя и исполнителей
4. Регламентное управление и разделение ответственности при ПРУР
5. Нравственная ответственность руководителя при ПРУР
6. Существенные условия и факторы качества решений
7. Понятие и составляющие эффективности решений
8. Супероптимальные решения и их особенности



### **Примерные темы дискуссий:**

1. Формы контроля руководителя организации при ПРУР
2. Исследование и оценка влияния менеджмента организации на процессы принятия и реализации управленческих решений
3. Формы и способы реализации ответственности руководителя организации.
4. Исследования ответственности менеджмента организации на процессы принятия и реализации управленческих решений.
5. Требования к качественному решению
6. Количественные измерения отдельных элементов составляющих качество процесса ПРУР
7. Методы оценки и расчета экономической эффективности управленческих решений

### **5. Методические рекомендации для обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Самостоятельная работа обучающихся включает усвоение теоретического материала, подготовку к практическим (семинарским) занятиям, выполнение самостоятельных заданий, изучение литературных источников, использование Internet-данных, изучение нормативно-правовой базы, подготовку к текущему контролю знаний, к промежуточной аттестации.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Содержание понятия «решение».
2. Содержание понятий: «эффект», «эффективность», «результат», «результативность», «экономия», «экономичность», «эффективное решение».
3. Содержание понятий: «оптимальность» и «оптимальное решение», «рациональность» и «рациональное решение».
4. Основные понятия, характеризующие функцию управления «принятие решения».
5. Эволюция и составляющие теории принятия решений.
6. Влияние стиля мышления руководителя на выбор альтернативы.
7. Роль системы ценностей в принятии решений.
8. Типы систем и типы управления, типы решений, понятие управленческого решения.
9. Понятие социального управления, технологии социального управления.
10. Законы логики и их роль в принятии решений.
11. Законы диалектики и их роль в принятии решений.
12. Решение в системе управления.
13. Принятие решения как связующая функция управления.
14. Цикл управления и его длительность.
15. Решение в организационной (социально-экономической) системе.
16. Принятие решения на стадиях жизненного цикла организации.
17. Управленческое решение как явление и как процесс.
18. Принятие решения как процесс управления.
19. Понятие эффективности функционирования организационной системы.
20. Система разработки, принятия и реализации решения.
21. Понятие и виды управленческого труда.
22. Управленческая задача и ее структура.
23. Оценка эффективности управленческого труда.
24. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.

25. Критерии выбора решений.
26. Структура решения.
27. Требования к управленческому решению.
28. Сущности управленческого решения (социальная, экономическая и др.).
29. Содержание понятий «цель», «потребность», «цель решения», свойства цели.
30. Виды задания целей, основные требования к цели, понятие цели решения и требования к ней.
31. Содержание понятий «проблема» и «проблемная ситуация», типичные проблемные ситуации.
32. Содержание понятий: «технология», «технология управления», «технологии разработки, принятия и реализации решения».
33. Традиционная схема разработки, выбора и реализации управленческих решений («агрегированный» вариант).
34. «Типовой» процесс разработки решений, ориентированный на использование научных методов.
35. Содержание понятий: «исследование», «научное исследование»; основные категории исследования.
36. Содержание понятий: методы, средства и уровни исследования.
37. Методы эмпирического исследования (определения).
38. Методы эмпирического и теоретического исследования (определения).
39. Методы теоретического исследования (определения).
40. Понятие и виды моделей принятия управленческих решений.
41. Классическая модель принятия решения.
42. Политическая модель принятия решения.
43. Административная модель принятия решения.
44. Экономико-математические методы принятия решения.
45. Статистические методы принятия решения.
46. Активизирующие методы принятия решения.
47. Экспертный метод принятия решения.
48. Эвристические методы принятия решения.
49. Метод сценариев.
50. Метод «Дерево решений».
51. Дерево целей.
52. SWOT-анализ.
53. STEP-анализ.
54. Критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица и Байеса-Лапласа.
55. Применение системного подхода при подготовке, принятии и реализации решений.
56. Целевые технологии реализации решений.
57. Процессорные технологии реализации решений.
58. Влияние стиля руководства на принятие решения.
59. Административные методы управления.
60. Экономические методы управления.
61. Социально-психологические методы управления.
62. Применение методов научного познания при подготовке и принятии решений.
63. Контроль процессов подготовки, принятия и реализации решения (предварительный, текущий, последующий).
64. Понятие качества решения и его контроль.

65. Понятие и виды ответственности руководителя за управленческое решение.
66. Неопределенность и ее причины; неопределенность при принятии решения.
67. Понятие риска, его разновидности, оценка риска.
68. Особенности разработки решения в условиях неопределенности и риска.
69. Социально-психологические основы разработки решения.
70. Социально-психологические основы принятия решения.
71. Социально-психологические основы реализации решения.
72. Понятие эффективности решения, виды эффективности решения.
73. Виды ответственности руководителя за управленческое решение.
74. Основные признаки классификации и виды решений.

## 6. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

### 6.1 Планируемые результаты обучения, обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие компетенции:

УК-1 – способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач;

УК-2 – способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
<b>ИД-1 (УК-1).</b> Осуществляет поиск, критический анализ и синтез необходимой и достоверной информации для подготовки управленческих решений	<b>Знает:</b> <b>РО-1 ИД-1 (УК-1)</b> сущность основных этапов теории принятия решений и ее составляющие; содержание понятий «решение», «управленческое решение», «эффективное решение», виды решений; <b>РО-2 ИД-1 (УК-1)</b> основные факторы, обуславливающие необходимость принятия и реализации решения, обобщенную структуру управленческой задачи; <b>РО-3 ИД-1 (УК-1)</b> основные модели и методы подготовки, принятия и реализации решений в управлении операционной (производственной) деятельностью предприятий <b>Умеет:</b> <b>РО-4 ИД-1 (УК-1)</b> анализировать актуальную социально-экономическую проблему при принятии решения <b>Владеет:</b> <b>РО-5 ИД-1 (УК-1)</b> методами подготовки и принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
<b>ИД-2 (УК-1).</b> Решает поставленные задачи исходя из целостного представления об объекте исследования, механизмах его функционирования на основе применения системного подхода	<b>Знает:</b> <b>РО-1 ИД-2 (УК-1)</b> основные положения теории разработки и принятия решений, системного подхода; <b>РО-2 ИД-2 (УК-1)</b> методологические основы подготовки, принятия и реализации управленческих решений; <b>РО-3 ИД-2 (УК-1)</b> организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений; <b>РО-4 ИД-2 (УК-1)</b> сущность качества и эффективности управленческих решений <b>Умеет:</b>

	<p><b>РО-5 ИД-2 (УК-1)</b> применять методы подготовки и принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций</p> <p><b>Владеет:</b></p> <p><b>РО-6 ИД-2 (УК-1)</b> понятийно-логическим инструментарием и диалектическим методом при принятии и реализации решений;</p> <p><b>РО-7 ИД-2 (УК-1)</b> основными процедурами системного подхода при подготовке и реализации эффективных решений</p>
<p><b>ИД-1 (УК-2).</b> Выявляет проблемы, определяет области постановки задач, разрабатывает возможные приемлемые в сложившейся ситуации варианты их решения и способы выполнения</p>	<p><b>Знает:</b></p> <p><b>РО-1 ИД-1 (УК-2)</b> содержание основных этапов подготовки, принятия и реализации эффективного решения;</p> <p><b>РО-2 ИД-1 (УК-2)</b> особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности; методологические основы подготовки и реализации решений;</p> <p><b>РО-3 ИД-1 (УК-2)</b> сущность основных технологий подготовки и реализации решений; методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций</p> <p><b>Умеет:</b></p> <p><b>РО-4 ИД-1 (УК-2)</b> выявлять проблемы социально-экономического характера при анализе конкретных управленческих ситуаций, анализе рыночных и специфических рисков;</p> <p><b>РО-5 ИД-1 (УК-2)</b> структурировать и исследовать социально-экономические проблемы при принятии решений в виде дерева проблем, дерева целей, дерева задач</p> <p><b>Владеет:</b></p> <p><b>РО-6 ИД-1 (УК-2)</b> основными методами и технологиями подготовки и реализации решений</p>
<p><b>ИД-2 (УК-2).</b> Формулирует задачи в соответствии с поставленной целью и выбирает оптимальные способы их решения, учитывая действующие правовые нормы, имеющиеся ресурсы и иные ограничения</p>	<p><b>Знает:</b></p> <p><b>РО-1 ИД-2 (УК-2)</b> виды ответственности за результаты решений, принимаемых и реализуемых в процессе управления;</p> <p><b>РО-2 ИД-2 (УК-2)</b> основы анализа альтернатив управленческих решений;</p> <p><b>РО-3 ИД-2 (УК-2)</b> виды и составляющие контроля и ответственности руководителя за управленческое решение</p> <p><b>Умеет:</b></p> <p><b>РО-4 ИД-2 (УК-2)</b> находить организационно-управленческие решения с готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений</p> <p><b>Владеет:</b></p> <p><b>РО-5 ИД-2 (УК-2)</b> способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;</p> <p><b>РО-6 ИД-2 (УК-2)</b> основными методами оценки качества и эффективности решений</p>

## **6.2 Перечень оценочных материалов**

Оценочные материалы представляют собой задания для выполнения обучающимся, позволяющие ему приобрести теоретические знания, практически умения (навыки) и опыт, а также решать задачи, связанные с будущей профессиональной деятельностью. Включают в себя задания для текущего контроля уровня успеваемости, оценивающие ход освоения обучающимися дисциплины, и задания для промежуточной аттестации обучающихся, обеспечивающие оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине.

### **Примерные задания для проведения текущего контроля успеваемости**

#### **Темы докладов (сообщений)**

1. Возникновение науки об управленческих решениях (УР) и ее связь с другими науками об управлении.
2. Эволюция теории принятия решений.
3. Принятие решений как функция менеджера и как функция управления.
4. Формы подготовки и реализации УР.
5. Элементы диалектического метода как база системного подхода при подготовке и реализации УР.
6. Целесообразность применения системного подхода при подготовке и реализации управленческих решений (ПРУР).
7. Управленческая технология как важнейший элемент профессионального функционирования организации.
8. Принципиальная схема технологии разработки и организации выполнения УР.
9. «Типовой» процесс разработки решений, ориентированный на использование научных методов.
10. Структуризация процесса разработки УР, основанная на использовании функционально-производственной технологии управления.
11. Разработка системы приоритетов потребностей и интересов общества при реализации УР.
12. Анализ методов моделирования УР.
13. Анализ современных тенденций использования информационных технологий в процессе подготовки УР.
14. Анализ зарубежных представлений о ПРУР.
15. Анализ требований, предъявляемых к процессам ПРУР, и разработка стандартов УР.
16. Влияние паники на подготовку и реализацию УР.
17. Современные методики расчета эффективности УР.
18. Анализ влияния традиций, специфики организации по процессы ПРУР.
19. Создание и обоснование теории о принципах разработки УР.
20. Особенности принятия решений в условиях риска и неопределенности.
21. Разработка методов повышения детерминированности УР.
22. Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при ПРУР.
23. Матрица эффективности управленческих решений.
24. Прогнозирование состояний внешней среды при ПРУР.

25. Использование теории вероятности и математической статистики при разработке УР.
26. Психология поведения руководителя в ситуации риска.
27. Нравственная ответственность руководителя за УР.
28. Меры по снижению возможности риска при ПРУР.
29. Регламентное управление и разделение ответственности при ПРУР.
30. Анализ информационной структуры управленческих решений, принимаемых в экстремальных ситуациях.

### **Примерные задания для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

#### **Список вопросов к зачету с оценкой**

#### **ИД-1 (УК-1), ИД-2 (УК-1), ИД-1 (УК-2), ИД-2 (УК-2) Знать**

1. Формирование, развитие и составляющие теории принятия решений.
2. Виды и характеристика систем, в которых разрабатываются решения.
3. Сущность и составляющие профессионального решения.
4. Потребности принятия решений.
5. Функция управления «принятие решения».
6. Решение как результат управленческого труда.
7. Управленческое решение: определения, сущности, особенности, требование.
8. Типология управленческих решений и основные подходы к их классификации.
9. Формы подготовки и реализации управленческих решений.
10. Содержание и этапы процесса подготовки и реализации управленческих решений.
11. Элементы диалектического метода как база системного подхода при подготовке и реализации управленческих решений.
12. Особенности технологического подхода при подготовке и реализации управленческих решений (ПРУР).
13. Целевые технологии и условия их применения при ПРУР.
14. Процессорные технологии при ПРУР.
15. Принятие решений в условиях неопределенности и риска.
16. Критерии Вальда, Сэвиджа, Грувица, Байеса-Лапласа.
17. Понятие модели и моделирование при ПРУР.
18. Классическая модель при ПРУР.
19. Административная модель при ПРУР.
20. Политическая модель при ПРУР.
21. Моделирование процесса разработки решения.
22. Сущность и виды активизирующих методов разработки УР.
23. Психологические методы: конференции идей; мозговой атаки.
24. Психологические методы: вопросов ответов; «6-5-3».
25. Методы подключения новых интеллектуальных источников: теоретико-игровой; метод наставничества.
26. Методы подключения новых интеллектуальных источников: теоретико-игровой; методы работы с внешними консультантами.
27. Экспертный метод.

28. Экономико-математические модели и методы: линейное программирование; вероятностные процедуры; процедуры управления запасами; сетевые модели.
29. Экономико-математические модели и методы: аналитические методы; статистические методы;
30. Экономико-математические модели и методы: методы математического программирования и матричный метод.
31. Формально-эвристические методы: эволюционные моделирование; лабиринтные; концептуальное моделирование.
32. Неформально-эвристические методы: номинальной групповой техники; атаки разносом.
33. Неформально-эвристические методы: синектические, морфологические.
34. Метод сценариев.
35. Метод «Дерево решений».
36. Условия и факторы качества управленческих решений.
37. Эффективность управленческих решений и её составляющие.
38. Супeroптимальные управленческие решения.
39. Социально-психологические основы подготовки управленческих решений.
40. Этические основы подготовки управленческих решений.
41. Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих решений.
42. Контроль и ответственность руководителя за управленческих решения.

### Тест

#### ИД-1 (УК-1), ИД-2 (УК-1), ИД-1 (УК-2), ИД-2 (УК-2) Уметь

#### Вариант 1

1. Отметьте правильные определения понятия «исследование операций»
  - a. это применение научных методов к сложным проблемам, возникающим в управлении большими системами людей, машин, материалов и денег в промышленности, деловых кругах, правительстве и обороне
  - b. это применение математических, количественных методов для обоснования решений во всех областях целенаправленной человеческой деятельности
  - c. представляет собой искусство давать плохие ответы на практические вопросы, на которые даются еще худшие ответы другими методами
  - d. все ответы правильные
2. Возможно ли принятие управленческого решения при отсутствии выбора варианта действий?
  - a. Да
  - b. Нет
3. Что является предметом теории принятия решений?
  - a. ЛПР
  - b. проблема
  - c. ситуация
4. Понятие «управленческое решение» содержит в себе следующие основные аспекты:
  - a. решение есть одномоментный акт
  - b. решение есть отсутствие выбора альтернативы или действия
  - c. решение предполагает наличие власти и организационной иерархии



- d. решение предполагает наличие информационного аспекта
- e. все перечисленное

#### Вариант 2

1. Кто впервые проявил научный интерес к графам и сетям?
  - a. Леонард Эйлер
  - b. Уильям Роуэн Гамильтон
  - c. Исаак Ньютон
2. Задачи с использованием графов являются
  - a. линейными
  - b. оптимизационными
  - c. логическими
3. Граф называется связным, если
  - a. соединены две его вершины
  - b. связаны любые две его вершины
4. Граф, в котором существует путь, перемещаясь по которому можно пройти все его ребра, проходя по каждому ребру графа ровно один раз, должен иметь
  - a. только нечетные вершины
  - b. только четные вершины
  - c. две нечетные вершины
  - d. две четные вершины

#### Вариант 3

1. Линейное программирование означает
  - a. расчет оптимальных значений
  - b. расчет экстремальных значений
  - c. расчет интервала значений
2. Корректно ли при целочисленном программировании находить ответ с помощью округления полученного значения до целого числа?
  - a. да
  - b. нет
3. Возможно ли при линейном программировании получение обратной задачи?
  - a. да
  - b. нет
4. Результат полученный при решении задач с помощью метода линейного программирования будет
  - a. однозначным
  - b. интервальным
  - c. вероятностным

#### Вариант 4

1. Платежная матрица включает
  - a. значения всех критериев
  - b. значения всех выигрышей
2. По взаимоотношению сторон бывают игры
  - a. коалиционные
  - b. игры с нулевой суммой
  - c. матричные

- d. кооперативные
- 3. Чистая верхняя цена игры
  - a.  $\alpha_i = \max_j \alpha_{ij} = \max_j \min_j a_{ij}$
  - b.  $\beta = \max_j \beta_j = \min_j \max_j a_{ij}$
- 4. Лучшей стратегией игрока в условиях риска при использовании матрицы выигрышей будет
  - a. будет та, которая обеспечивает ему максимальный средний выигрыш
  - b. будет та, которая обеспечивает ему минимальный средний риск

#### Вариант 5

1. Верно ли утверждение: «Всякая биматричная игра имеет хотя бы одну равновесную ситуацию (точку равновесия) в смешанных стратегиях»?
  - a. да
  - b. нет
2. Биматричная игра – это игра
  - a. с нулевой суммой
  - b. с ненулевой суммой
3. Чем отличается матричная игра от биматричной?
  - a. количеством игроков
  - b. характером выигрыша
  - c. количеством стратегий
4. Возможно ли в биматричной игре наличие нескольких ситуаций равновесия?
  - a. да
  - b. нет

#### Практические задания

##### ИД-1 (УК-1), ИД-2 (УК-1), ИД-1 (УК-2), ИД-2 (УК-2) Владеть

**Задание 1.** Ваша фирма переезжает в новый офис. Все сотрудники заняты переездом. Начальники отделов стремятся занять кабинеты рядом с Вашим. Как Вы поступите с распределением кабинетов, чтобы работа была эффективной:

а) отделы, работа которых непосредственно связана с конечным результатом, не напрямую зависящим от Вас, Вы переведете на другой этаж, чтобы они могли работать самостоятельно;

б) другим отделам, работа которых неразрывно связана с Вашей, Вы предоставите кабинеты рядом со своим, потому что Вам надо часто встречаться с ними во время работы?

Предложите свой вариант распределения кабинетов.

**Задание 2.** Вы менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее и, следовательно, увеличится объем продаж.

*Вопросы:* Как вы поступите? Почему?

**Задание 3.** Российская торговая компания ОАО «Нефтехим» с 2005 г. занимается реализацией на внутреннем рынке минеральных удобрений и продуктов нефтехимии. В компании работают 986 человек. У поставщиков этой продукции появилась возможность увеличить производство удобрений на 60%. Они попросили компанию ОАО «Нефтехим» соответственно увеличить реализацию этого товара. Руководство компании было заинтересовано таким предложением и создало группу для его детальной проработки. Группа специалистов провела маркетинговые исследования и определила наиболее выгодные для продвижения продукции регионы. Ими являются Курская и Воронежская области, Краснодарский и Ставропольский края. Руководство ОАО «Нефтехим» запланировало создать сеть филиалов в данных регионах по продвижению удобрений. Данное УР было одобрено советом директоров и через некоторое время реализовано. Через год работы финансовые показатели компании ухудшились из-за убытков большинства филиалов. Основная причина этих убытков заключалась в плохой информированности филиалов о времени и наименовании поступающих в их адрес удобрений. В результате ожиданий акционеров относительно увеличения прибыли компании не увенчались успехом.

*Вопросы:* Какой порядок подготовки УР (этапы) был реализован в компании ОАО «Нефтехим»? Какие рекомендации можно дать компании для подготовки эффективного УР?

**Задание 4.** Перейдя на новую матричную организационную структуру, руководители ОАО «Трейдинком», занимающегося производством вентиляторов, особое значение стали придавать моменту принятия решения на основе тщательного анализа информации.

Обычно предприятие производит и реализует ежемесячно 5 тыс. вентиляторов. В начале весны поступила информация о том, что наступающее лето ожидается необычайно жарким. Это означало что спрос на вентиляторы может резко возрасти. Руководитель отдела маркетинга внес предложение об увеличении выпуска вентиляторов в летние месяцы до 10 тыс. Это потребовало дополнительных затрат, дополнительных закупок комплектующих, принятия на работу дополнительного числа рабочих, отмену отпусков для ряда ведущих специалистов. Стопроцентная информация могла быть получена, когда наступило лето, но тогда уже не удастся произвести необходимые закупки и развернуть производство. Если отложить принятие решения на месяц, может оказаться, что невозможно закупить необходимое дополнительное число комплектующих, так как они будут закуплены конкурентами.

Перед руководителями предприятия возникли два альтернативных варианта решения:

1. Сохранить неизменным объем производства, но не получить при этом дополнительной прибыли, если лето будет жарким.
2. Удвоить объем производства, приняв необходимые для этого меры. Однако существовала некоторая вероятность, что прогноз не оправдается и предприятие может не реализовать все произведенные вентиляторы.

**Задание:**

1. Оцените сложившуюся ситуацию. Какое решение приняли бы вы?
2. До какого момента можно было оттягивать принятие решения в данном случае?

**Задание 5.** Фрагмент постановления Губернатора Московской области от 7 марта 1997 г. № 95-ПГ «Об упорядочении торговли на вещевых рынках Московской области»:

«В целях упорядочения торговли на вещевых рынках Московской области лицами, занимающимися предпринимательской деятельностью, постановляю:

1. Рекомендовать органам местного самоуправления Московской области в соответствии с Законом Российской Федерации «Об основах налоговой системы Российской Федерации» установить сбор за право торговли (в муниципальных образованиях, где он в настоящее время не установлен), уплачиваемый путем приобретения разового талона или временного патента, который полностью зачисляется в соответствующий местный бюджет.

2. Предложить администрациям городов и районов совместно с правоохранительными органами:

2.1. Осуществлять систематический контроль за соблюдением Временных правил торговли в Московской области на вещевых рынках.

2.2. Проводить проверки наличия разовых талонов или временных патентов у лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью в сфере торговли.

3. Контроль за исполнением настоящего постановления возложить на заместителя Главы администрации – министра администрации по торговле и услугам населению Московской области.

*Губернатор Московской области»*

*Вопросы:* Какие формы подачи информации используются в данном фрагменте постановления? Какие конкретные формы мультимедиа можно использовать для данного постановления? Можно ли усилить эффективность выполнения данного постановления за счет средств мультимедиа?

**Задание 6.** Рекламное агентство ЗАО «Каро-РА» было создано в 1998 г. и занимается продвижением на рынок рекламно-сувенирной продукции из текстиля, стилия, керамики, драгоценных камней с нанесением фирменной символики клиента. Штат компании включает директора, трех менеджеров по продажам, менеджера по производству, главного бухгалтера, секретаря и курьера – итого 8 человек. Компания имеет один магазин для розничной и оптовой продажи, а также отправляет продукцию в другие магазины. Все годы вплоть до начала второго квартала 2000 г. компания получала хорошую прибыль. Однако в начале апреля 2000 г. заказы на стекло и керамику – основной источник доходов – стали катастрофически уменьшаться. Директор уволил менеджера по продажам этой продукции и переложил работу по продвижению стекла и керамики на двух других менеджеров. Однако положение не улучшилось. Увольнение работника и отвлечение оставшихся менеджеров от их основной работы внесли нервность и добавили новые убытки по продажам указанной продукции. Экстренная рекламная кампания с раздачей бесплатных образцов не принесла компании успеха. Финансовое положение компании существенно ухудшилось.

*Вопросы:* Какие элементы ближнего и дальнего окружения внешней среды учитывались в компании? Что необходимо сделать для повышения эффективности принятого УР? Как бы вы поступили в данной ситуации?

**Задание 7.** Проранжируйте следующие качества руководителя, необходимые для принятия управленческого решения, и прокомментируйте свой выбор:

- умение выделить суть основных взаимосвязей проблемы;
- смелость отклонить стандартные методы решения проблемы и искать новые, оригинальные;
- видеть дальше непосредственно данного;
- предложить новый вариант реорганизации элементов для иного функционирования;
- переключить действие объекта для нового его употребления;
- предвидеть несколько различных вариантов и выбрать наиболее эффективные;
- иметь чутье к наличию проблемы там, где кажется, что все уже решено;
- предвидеть последствия.

**Задание 8.** Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. ед. этой техники. Действующие на рынке фирмы реализуют только 4 тыс. ед. с предполагаемым увеличением объема продаж до 4,2 тыс. ед. в месяц. Прибыль от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е.

Ваша фирма производит видеомэгнофон в количестве 300 ед. По данным маркетинговых исследований, можно увеличить их выпуск до 400 ед. Прибыль от продажи одного видеомэгнофона составляет 200 у.е.

Вы находитесь перед выбором более выгодного решения: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров (это мероприятие обойдется в 30 000 у.е.) или расширить выпуск мэгнофонов (затраты в размере 20 000 у.е.).

*Ваша задача состоит в следующем:*

- определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения;
- определить весь перечень возможных альтернатив решения;
- выбрать единственное решение.

**Задание 9.** Ваша фирма ежемесячно производит 5000 компьютеров.

Для того, чтобы серьезно противостоять конкурентам, вам предстоит сделать выбор:

- снизить цену на продукцию на 10%. Тогда прибыль вашей фирмы от продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.;
- усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – с 50 до 120 у.е.

*Ваша задача состоит в следующем:*

- определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения;
- определить весь перечень возможных альтернатив решения;
- выбрать единственное решение.

### **6.3. Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации и критерии выставления оценок**

Для оценивания результатов промежуточной аттестации применяется шкала оценивания, включающая следующие оценки: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

#### **Зачет с оценкой. Критерии выставления оценок**

Знания обучающихся оцениваются путем выставления по результатам ответа обучающегося итоговой оценки «отлично», либо «хорошо», либо «удовлетворительно», либо «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» при приеме зачета с оценкой выставляется в случае:

- полного, правильного и уверенного изложения обучающимся учебного материала по каждому из вопросов билета;
- уверенного владения обучающимся понятийно-категориальным аппаратом учебной дисциплины;
- логически последовательного, взаимосвязанного и правильно структурированного изложения обучающимся учебного материала, умения устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- приведения обучающимся надлежащей аргументации, наличия у обучающегося логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- лаконичного и правильного ответа обучающегося на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка «хорошо» при приеме зачета с оценкой выставляется в случае:

- недостаточной полноты изложения обучающимся учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по, как минимум, одному вопросу билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при использовании в ходе ответа отдельных понятий и категорий дисциплины;
- нарушения обучающимся логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала по отдельным вопросам билета, недостаточного умения обучающегося устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- приведения обучающимся слабой аргументации, наличия у обучающегося недостаточно логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при ответе на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «хорошо».

Оценка «удовлетворительно» при приеме зачета с оценкой выставляется в случае:

- невозможности изложения обучающимся учебного материала по любому из вопросов билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по как минимум одному из вопросов билета;
- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;
- допущении обучающимся ошибок при использовании в ходе ответа основных понятий и категорий учебной дисциплины;
- существенного нарушения обучающимся или отсутствия у обучающегося логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала, неумения обучающегося устанавливать и проследивать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- отсутствия у обучающегося аргументации, логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- невозможности обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «удовлетворительно».

Оценка «неудовлетворительно» при приеме зачета с оценкой выставляется в случае:

- отказа обучающегося от ответа по билету с указанием, либо без указания причин;
- невозможности изложения обучающимся учебного материала по двум или всем вопросам билета;
- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по двум или всем вопросам билета;
- скрытое или явное использование обучающимся при подготовке к ответу нормативных источников, основной и дополнительной литературы, конспектов лекций и иного вспомогательного материала, кроме случаев специального указания или разрешения преподавателя;
- не владения обучающимся понятиями и категориями данной дисциплины;
- невозможность обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «неудовлетворительно».

Обучающийся имеет право отказаться от ответа по выбранному билету с указанием, либо без указания причин и взять другой билет. При этом с учетом приведенных выше критериев оценка обучающемуся должна быть выставлена на один балл ниже заслуживаемой им.

Дополнительные вопросы могут быть заданы обучающемуся в случае:

- необходимости конкретизации и изложенной обучающимся информации по вопросам билета с целью проверки глубины знаний отвечающего по связанным между собой темам и проблемам;
- необходимости проверки знаний обучающегося по основным темам и проблемам курса при недостаточной полноте его ответа по вопросам билета.

При проведении промежуточной аттестации в форме тестирования с использованием шкалы, включающей оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», оценивание результата проводится следующим образом:

«**Отлично**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют от 80% до 100% от общего количества

«**Хорошо**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют от 71 до 79% от общего количества;

«**Удовлетворительно**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют 50 –70 % правильных ответов;

«**Неудовлетворительно**» - работа, содержащая менее 50% правильных ответов.

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

### **Основная литература:**

1. Маслихина, В.Ю. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие : [16+] / В.Ю. Маслихина ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2016. – 228 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459492> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-8158-1688-6. – Текст : электронный.

### **Дополнительная литература:**

1. Пятецкий, В. Е. Методы принятия оптимальных управленческих решений : моделирование принятия решений. Учебное пособие / В. Е. Пятецкий, В. С. Литвяк, И. З. Литвин. — Москва : Издательский Дом МИСиС, 2014. — 133 с. — ISBN 978-5-87623-849-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/56567.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Барнагян, В.С. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие : [16+] / В.С. Барнагян ; Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростов-на-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. – 228 с. : табл., схем., граф., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567189> – Библиогр.: с. 207-210. – ISBN 978-5-7972-2416-7. – Текст : электронный.

## **8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины**

1. <http://biblioclub.ru/> – электронная библиотечная система «Университетская библиотека Онлайн»
2. <http://www.iprbookshop.ru/> – электронная библиотечная система IPR BOOKS
3. <http://www.yurist.ru>
4. <http://www.garant.ru> – ГАРАНТ: [Информационно-правовой портал]



5. Справочная правовая система Консультант Бизнес: Версия Проф  
Профессиональные базы данных в составе СПС Консультант:  
- Законодательство Санкт-Петербурга и Ленинградской области  
- Международное право

#### **9. Лицензионное программное обеспечение**

- Dr.Web Desktop Security Suite (Комплексная защита)
- MS Windows 7 Профессиональная
- MS Windows 10 Pro
- MS Office 2010
- VS Office 2013
- MS Office 2016
- Moodle 3.8.2.

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

В зависимости от вида проводимых учебных занятий и форм осуществления образовательной деятельности по соответствующей образовательной программе используется следующее материально-техническое обеспечение дисциплины:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа (укомплектованные специализированной мебелью и оборудованные техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории, а также имеющие наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин);

- учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа (с типовым оборудованием, обеспечивающим применение современных информационных технологий, и наглядными пособиями);

- специальные помещения для проведения занятий по дисциплине (в т.ч. лаборатории, оснащенные лабораторным оборудованием, в зависимости от степени сложности);

- компьютерные классы с демонстрационно-обучающими и обучающе-контролирующими возможностями, доступом к базам данных и Интернет;

- кабинет для занятий по иностранному языку (оснащенный лингафонным оборудованием);

- учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций;

- учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации;

- помещения для самостоятельной работы обучающихся (оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации);

- библиотека (имеющая читальные залы и рабочие места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет).

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья форма проведения занятий по дисциплине устанавливается образовательной организацией с учетом

особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья. При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом образовательная организация должна учитывать рекомендации, данные по результатам медико-социальной экспертизы, содержащиеся в индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда. При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности. При необходимости обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.