

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения  
высшего образования  
«Кубанский государственный университет»  
в г. Армавире

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по работе с филиалами



А.А. Евдокимов

«26» мая 2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.12 Методы принятия управленческих решений

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): Финансовый менеджмент

Форма обучения: заочная

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Краснодар 2020

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Программу составила:

Профессор кафедры экономики и менеджмента,  
д-р. экон. наук, доцент  
«20» мая 2020 г.



К.К. Чаракчян

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры экономики и менеджмента (выпускающей)

Протокол № 10 «20» мая 2020 г.

Заведующий кафедрой,  
канд. экон. наук, доц.



С.Г. Косенко

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии филиала по УГН «Экономика и управление»

Протокол № 4 «20» мая 2020 г.

Председатель УМК филиала по УГН  
«Экономика и управление»,  
канд. экон. наук, доц.



Е.А. Кабачевская

Рецензенты:

Кузнецова И.В., кандидат экон. наук, доцент кафедры экономики и менеджмента филиала  
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет» в г. Тихорецке

Кантур А.А., директор ООО «Армоптторг»

## 1. Цели и задачи освоения дисциплины

### 1.1 Цель освоения дисциплины

**Цель освоения дисциплины** «Методы принятия управленческих решений» (Б1.В.12) – является формирование у обучающихся теоретических знаний о математических, статистических и количественных методах разработки, принятия и реализации управленческих решений и практических навыков находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность.

### 1.2 Задачи дисциплины:

- изучение современных методов принятия управленческих решений, используемых в практической деятельности отечественных и зарубежных организаций;
- изучение технологий процессов принятия эффективных управленческих решений;
- получение практических навыков и умений самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения и адаптировать методы принятия управленческих решений, исходя из особенностей конкретного объекта управления.

### 1.3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к вариативной части Блока 1 «Дисциплины (модули)» учебного плана.

### 1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 38.03.02 Менеджмент.

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся общепрофессиональных, профессиональных компетенций (ОПК, ПК)

| № п.п. | Индекс компетенции | Содержание компетенции                                                                                                                                     | В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны |                                                                                                            |                                                                                 |
|--------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
|        |                    |                                                                                                                                                            | знать                                                       | уметь                                                                                                      | владеть                                                                         |
| 1      | <b>ОПК-2</b>       | способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений | - виды управленческих решений и методы их принятия;         | - решать типовые задачи, используемые при принятии управленческих решений;                                 | - количественными методами решения типовых организационно-управленческих задач. |
| 2      | <b>ОПК-6</b>       | владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций                                                 | - основные модели принятия решений.                         | - использовать математический язык и математическую символику при построении организационно-управленческих | - методами реализации основных управленческих функций (принятия решений).       |

|   |             |                                                                                                                                              |                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                            |
|---|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|   |             |                                                                                                                                              |                                                                                       | моделей;<br>- применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели.                                                                                                                                         |                                                                            |
| 3 | <b>ПК-5</b> | способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений | - современные средства и методы обработки информации, подходы к обобщению информации. | - анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;<br>- корректно обобщать количественные данные, выявлять взаимосвязи между факторами, делать качественные выводы о результатах работы на основании собранных и обобщенных количественных данных; | - навыками анализа и обобщения материала.                                  |
| 4 | <b>ПК-7</b> | владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением            | - выбирать критерии и ограничения принятия решения в конкретной ситуации;             | - применять адекватные условиям одно- и многокритериального выбора метода модели принятия управленческих решений;                                                                                                                                                                                                            | - навыками количественного обоснования принимаемых управленческих решений; |

|   |             |                                                                                                                                                                                                                |                                                             |                                                                        |                                                                                                    |
|---|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |             | координировать деятельность инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ           |                                                             |                                                                        |                                                                                                    |
| 5 | <b>ПК-8</b> | владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений | - технологию оценки качества и эффективности разработки УР. | - осуществлять планирование по реализации выбранного варианта решения; | - навыками выбора альтернатив с использованием критерия (системы критериев) и системы ограничений; |

### 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач.ед. (108 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице  
(для студентов ЗФО)

| Вид учебной работы                                                    | Всего часов | Курс        |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|---|---|---|
|                                                                       |             | 2           |   |   |   |
| <b>Контактная работа, в том числе:</b>                                | <b>12,3</b> | <b>12,3</b> |   |   |   |
| <b>Аудиторные занятия (всего):</b>                                    | <b>12</b>   | <b>12</b>   | - | - | - |
| Занятия лекционного типа                                              | 6           | 6           | - | - | - |
| Лабораторные занятия                                                  |             |             |   |   |   |
| Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)            | 6           | 6           | - | - | - |
|                                                                       |             |             |   |   |   |
| <b>Иная контактная работа:</b>                                        | <b>0,3</b>  | <b>0,3</b>  |   |   |   |
| Контроль самостоятельной работы (КСР)                                 | -           | -           | - | - | - |
| Промежуточная аттестация (ИКР)                                        | 0,3         | 0,3         |   |   |   |
| <b>Самостоятельная работа, в том числе:</b>                           | <b>87</b>   | <b>87</b>   |   |   |   |
| Курсовая работа                                                       | -           | -           | - | - | - |
| Проработка учебного (теоретического) материала                        | 27          | 27          | - | - | - |
| Выполнение индивидуальных заданий (подготовка сообщений, презентаций) | 20          | 20          | - | - | - |
| Реферат, эссе                                                         | 20          | 20          | - | - | - |

|                                |                                      |             |             |          |          |          |
|--------------------------------|--------------------------------------|-------------|-------------|----------|----------|----------|
| Подготовка к текущему контролю |                                      | 20          | 20          | -        | -        | -        |
| <b>Контроль:</b>               |                                      | <b>8,7</b>  | <b>8,7</b>  |          |          |          |
| Подготовка к экзамену          |                                      |             |             |          |          |          |
| <b>Общая трудоемкость</b>      | <b>час.</b>                          | <b>108</b>  | <b>108</b>  | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> |
|                                | <b>в том числе контактная работа</b> | <b>12,3</b> | <b>12,3</b> |          |          |          |
|                                | <b>зач. ед</b>                       | <b>3</b>    | <b>3</b>    |          |          |          |

## 2.2 Структура дисциплины:

| № | Наименование разделов                                                                                                  | Количество часов |                   |    |    |                      |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|----|----|----------------------|
|   |                                                                                                                        | Всего            | Аудиторная работа |    |    | Внеаудиторная работа |
|   |                                                                                                                        |                  | Л                 | ПЗ | ЛР | СР                   |
| 1 | 2                                                                                                                      | 3                | 4                 | 5  | 6  | 7                    |
|   | Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческого решения                                                      |                  |                   |    |    |                      |
| 1 | Понятие, значение и функции управленческого решения                                                                    | 16               | -                 | 2  | -  | 14                   |
| 2 | Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования                                                      | 16               | 2                 | -  | -  | 14                   |
| 3 | Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения | 16               | -                 | 2  | -  | 14                   |
|   | Раздел 2. Организация и контроль исполнения управленческого решения                                                    |                  |                   |    |    |                      |
| 4 | Основные этапы процесса принятия управленческого решения                                                               | 19               | -                 | 2  | -  | 17                   |
| 5 | Организация и контроль выполнения управленческого решения                                                              | 16               | 2                 | -  | -  | 14                   |
| 6 | Оценка эффективности и качества управленческого решения                                                                | 16               | 2                 | -  | -  | 14                   |
|   | <i>Итого по дисциплине:</i>                                                                                            |                  | 6                 | 6  | -  | 87                   |

## 2.3. Содержание разделов дисциплины:

### 2.3.1 Занятия лекционного типа

| Наименование раздела                                              | Содержание раздела                                                                            | Форма текущего контроля |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческого решения | Тема 1. Понятие, значение и функции управленческого решения                                   | Реферат (Р)<br>Эссе (Э) |
|                                                                   | Тема 2. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования                     | Реферат (Р)<br>Эссе (Э) |
|                                                                   | Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса | Реферат (Р)<br>Эссе (Э) |

|                                                                     |                                                                   |                         |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------|
|                                                                     | принятия управленческого решения                                  |                         |
| Раздел 2. Организация и контроль исполнения управленческого решения | Тема 4. Основные этапы процесса принятия управленческого решения  | Реферат (Р)<br>Эссе (Э) |
|                                                                     | Тема 5. Организация и контроль выполнения управленческого решения | Реферат (Р)<br>Эссе (Э) |
|                                                                     | Тема 6. Оценка эффективности и качества управленческого решения   | Реферат (Р)<br>Эссе (Э) |

### 2.3.2 Занятия семинарского типа.

| Наименование темы                                                   | Содержание темы                                                                                                                | Форма текущего контроля                        |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Раздел 1. Теоретические основы разработки управленческого решения   | Тема 1. Понятие, значение и функции управленческого решения                                                                    | Т – тестирование;<br>СЗ - ситуационные задания |
|                                                                     | Тема 2. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования                                                      | Т – тестирование;<br>СЗ - ситуационные задания |
|                                                                     | Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения | Т – тестирование;<br>СЗ - ситуационные задания |
| Раздел 2. Организация и контроль исполнения управленческого решения | Тема 4. Основные этапы процесса принятия управленческого решения                                                               | Т – тестирование;<br>СЗ - ситуационные задания |
|                                                                     | Тема 5. Организация и контроль выполнения управленческого решения                                                              | Т – тестирование;<br>СЗ - ситуационные задания |
|                                                                     | Тема 6. Оценка эффективности и качества управленческого решения                                                                | Т – тестирование;<br>СЗ - ситуационные задания |

### 2.3.3 Лабораторные занятия.

Лабораторные занятия учебным планом не предусмотрены.

### 2.3.4 Примерная тематика курсовых работ

Курсовые работы учебным планом не предусмотрены.

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

| № | Вид СРС | Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы |
|---|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
|---|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------|

| 1 | 2                                              | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Проработка учебного (теоретического) материала | Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся (рассмотрены и утверждены на заседании кафедры экономики и менеджмента филиала ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет» в г. Армавире 20 мая 2020 г., протокол №10);                                                        |
| 2 | Анализ научно-методической литературы          | Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся (рассмотрены и утверждены на заседании кафедры экономики и менеджмента филиала ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет» в г. Армавире 20 мая 2020 г., протокол №10);<br>Основная и дополнительная литература по дисциплине. |
| 3 | Подготовка рефератов, эссе                     | Методические рекомендации по подготовке, написанию и порядку оформления рефератов и эссе (рассмотрены и утверждены на заседании кафедры экономики и менеджмента филиала ФГБОУ ВО «Кубанский государственный университет» в г. Армавире 20 мая 2020 г., протокол №10);                                           |

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

### **3. Образовательные технологии.**

При реализации учебной работы по дисциплине могут использоваться дистанционные образовательные технологии.

При использовании ДОТ обучающийся и преподаватель могут взаимодействовать в образовательном процессе в следующих формах:

- онлайн, которая предусматривает взаимодействие участников образовательного процесса в режиме реального времени (видео-, аудио- конференции, чат и пр.);
- офлайн, которая предусматривает взаимодействие участников образовательного процесса в режиме отложенного (произвольного) времени (электронная почта, форумы, доски объявлений и пр.).

Выбор формы определяется конкретными видами занятий, трудоемкостью дисциплины и техническими возможностями университета и обучающихся.

#### **4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.**

##### **4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля.**

##### **Примерные тестовые задания**

- 1) Каково основное свойство организации:
  - a) Имеет одного учредителя.
  - b) Всегда имеет линейную организационную структуру.
  - c) Имеет иерархическую структуру управления.
  - d) Правильного ответа нет.
- 2) Назовите главную составляющую системы управления организацией:
  - a) Внешняя среда.
  - b) Информация.
  - c) Управленческие неблагоприятные ситуации.
  - d) Внутренняя ситуация.
- 3) Как происходит обмен информацией в иерархической структуре управления:
  - a) Только по вертикали.
  - b) Только по горизонтали.
  - c) И по вертикали и по горизонтали.
  - d) Правильного ответа нет.
- 4) Информация, поступающая от вышестоящего подразделения к нижестоящему, должна быть:
  - a) Детализированной.
  - b) Носить обобщенный характер.
  - c) Структурированной.
  - d) Четкой.
- 5) Какова последовательность действий нижестоящими структурами после получения задания от вышестоящих:
  - a) Распределение ресурсов.
  - b) Уточнение целей.
  - c) Сбор информации о проблеме.
  - d) Назначение ответственных исполнителей.
- 6) На что влияют применяемые к менеджменту научные подходы и принципы:
  - a) На эффективность управленческого решения.
  - b) На надежность управленческого решения.
  - c) На качество управленческого решения.
  - d) На профессионализм управленческого решения.
- 7) Сколько в настоящее время известно научных подходов, применяемых к менеджменту:
  - a) 7.
  - b) 10.
  - c) 13.

d) 20.

8) Какой подход рассматривает организацию как совокупность взаимосвязанных элементов:

- a) Функциональный подход.
- b) Воспроизводственный подход.
- c) Системный подход.
- d) Ситуационный подход.

9) Какой подход рассматривает технические, экономические, экологические, организационные, социальные, психологические аспекты менеджмента и их взаимосвязи:

- a) Интеграционный подход.
- b) Системный подход.
- c) Комплексный подход.
- d) Административный подход.

10) Какой подход решает задачи, ориентированные на потребителей:

- a) Нормативный подход.
- b) Административный подход.
- c) Маркетинговый подход.
- d) Комплексный подход.

11) Что не относится к правовому аспекту свойств управленческих решений?

- a) структуризация функций управления
- b) соблюдение правовых норм при подготовке решения
- c) придание управленческому решению формы нормативного акта
- d) распределение ответственности за выполнение принятого решения

12) Что не относится к психологическому аспекту свойств управленческих решений?

- a) учет инновационной готовности персонала
- b) оценка социально-психологического климата
- c) профессиональные качества руководителя
- d) квалификационный рост персонала

13) Что не относится к педагогическому аспекту свойств управленческих решений?

- a) воспитательный характер управленческих решений
- b) квалификационный рост персонала
- c) профессиональные качества руководителя
- d) формирование позитивных моральных установок

14) Что относится к экономическому аспекту свойств управленческих решений?

- a) материальная заинтересованность персонала
- b) качество трудовой деятельности
- c) разделение труда
- d) квалификационный рост персонала

15) Что относится к социальному аспекту свойств управленческих решений?

- a) материальная заинтересованность персонала
- b) качество трудовой деятельности
- c) разделение труда
- d) квалификационный рост персонала

## Примерные ситуационные задания по дисциплине

### Задание №1.

Найти минимальное порождающее дерево в графическом и табличном виде данного графа

|   | A  | B  | C  | D  | E  | F  |
|---|----|----|----|----|----|----|
| A | -  | 10 | 6  | 13 | 15 | 8  |
| B | 10 | -  | 15 | 9  | 11 | 5  |
| C | 6  | 15 | -  | 12 | 7  | 18 |
| D | 13 | 9  | 12 | -  | 14 | 10 |
| E | 15 | 11 | 7  | 14 | -  | 13 |
| F | 8  | 5  | 18 | 10 | 13 | -  |

Описание алгоритма нахождения минимального порождающего дерева

Число вершин заданного графа  $n \geq 2$ . Этот алгоритм приводит к искомому результату за  $n-1$  шаг.

1-й шаг. Пометим произвольную вершину графа. Из ребер звезды, порожденной этой вершиной, выберем ребро наибольшей длины (если таких ребер несколько, выбираем любое из них) и пометим вершину, в которую входит это выбранное ребро. В результате две вершины графа оказываются помеченными.

Если других вершин в графе нет, то искомое порождающее дерево построено (обозначим его через  $\lambda_1$ ) и поставленная задача решена. В противном случае потребуется новый шаг.

2-шаг. Каждая из двух помеченных вершин графа порождает свою звезду. Рассмотрим все ребра этих звезд, за исключением тех, которые соединяют между собой уже помеченные вершины, выберем ребро наименьшей длины (если таких ребер несколько, выбираем любое из них) и пометим вершину в которую входит это выбранное ребро. В результате выделенными оказываются два ребра графа, а помеченными уже три его вершины. Обозначим полученное дерево через  $\lambda_2$ . Ясно, что  $\lambda_1 \in \lambda_2$ .

Если других вершин в графе нет, то искомое порождающее дерево построено и поставленная задача решена. В противном случае потребуется новый шаг.

3-й шаг. Каждая из трех помеченных вершин графа порождает свою звезду. Рассмотрим все ребра этих звезд, за исключением тех, которые соединяют между собой уже помеченные вершины, выберем ребро наименьшей длины (если таких ребер несколько, выбираем любое из них) и пометим вершину, в которую входит это выбранное ребро. В результате выделенными оказываются три ребра графа, а помеченными уже четыре его вершины.

Если других вершин в графе нет, то искомое порождающее дерево построено и поставленная задача решена. В противном случае потребуется новый шаг.

На каждом шаге и число выделенных ребер графа, и число помеченных увеличиваются ровно на единицу. Тем самым, после  $n - 1$ -го шага количество выбранных ребер станет равным  $n-1$  и все  $n$  вершин графа окажутся помеченными.

Замечание. Первый шаг можно начинать с ребра наименьшей длины. Его легко найти путем простого перебора всех ребер графа. Если таких ребер несколько, выберем любое из них и пометим концы выбранного ребра. В результате две вершины графа окажутся помеченными. Если других вершин в графе нет, то искомое порождающее дерево построено и поставленная задача решена. В противном случае потребуется новый шаг, совпадающий со 2-м шагом алгоритма, предложенного выше.

### Задание №2.

Найти кратчайшие маршруты из А в любой другой пункт данного графа

|   | A  | B  | C  | D  | E  | F  |
|---|----|----|----|----|----|----|
| A | -  | 4  | 7  | 12 | 14 | 9  |
| B | 4  | -  | 13 | 11 | 8  | 10 |
| C | 7  | 13 | -  | 14 | 9  | 16 |
| D | 12 | 11 | 14 | -  | 12 | 8  |
| E | 14 | 8  | 9  | 12 | -  | 15 |
| F | 9  | 10 | 16 | 8  | 15 | -  |

Описание алгоритма нахождения кратчайшего маршрута

Алгоритм представляет собой итерационную процедуру, в которой каждому узлу присваивается метка – либо постоянная и при этом показывающая расстояние от этого узла до выделенного, либо временная, где это расстояние оценивается сверху. В результате каждой итерации оценки уточняются, и ровно одна временная метка меняет свой статус на постоянную (после чего уже не меняется).

Начнем с того, что пометим начальный узел и объявим эту метку постоянной.

1-шаг. Рассмотрим все дуги, исходящие из начального узла, и припишем всем узлам, которые эти дуги с ним соединяют, временные метки.

Временная метка узла на 1-м шаге строится по следующему правилу:

Это упорядоченная пара, первый элемент которой – начальный узел (уже имеющий постоянную метку), а второй элемент – число, равное длине дуги, соединяющей этот узел с начальным.

Затем среди всех узлов с временными метками выбираем узел, расстояние которого от начального узла минимально. Если таких узлов несколько, выбираем любой. И объявляем временную метку выбранного узла постоянной.

2-шаг. Рассмотрим все дуги, исходящие из узлов с постоянными метками (теперь их уже два), и снабдим все узлы, в которые идут эти дуги, временными метками по следующему правилу:

- 1) Если новый узел не был помечен ранее, то временная метка – это упорядоченная пара, первый элемент которой – узел с постоянной меткой, из которого выходит выбранная дуга, а второй элемент – число, равное длине маршрута, ведущего в этот узел по узлам с постоянными метками, считая от начального узла.
- 2) Если узел уже имел временную метку, необходимо поступить так – сравнить длины старого и нового маршрутов, связывающих этот узел с начальным узлом, и либо заменить прежнюю временную метку на новую (если длина нового маршрута оказалась меньше длины старого), либо оставить ту же временную метку (если это не так).

В результате мы получим новый набор узлов с временными метками. Выберем тот из узлов, длина маршрута до которого от начального узла является наименьшей. Если таких узлов несколько, выбираем любой и объявляем его временную метку постоянной.

Последующие шаги проводятся по тому же правилу, что и 2-шаг, и заканчиваются присвоением постоянной метки очередному узлу сети. Так как на каждом шаге число узлов с постоянными метками увеличивается на единицу, то, сделав  $n - 1$  шаг (считаем, что в сети  $n$  узлов), мы присвоим постоянные метки всем  $n$  узлам сети.

По этим постоянным меткам кратчайшие маршруты, ведущие из начального узла в каждый из остальных узлов сети, легко восстанавливаются.

### Задание №3.

Существуют два подхода к принятию управленческих решений: групповой и индивидуальный, каждый имеет как преимущества, так и недостатки. Чем обоснованы индивидуальный и коллективный подходы к принятию решений? Кто несет ответственность за решение в случае коллективного принятия решения?

#### **Задание №4.**

Разработать карьерный план для менеджера по управлению персоналом. Проанализировать разделы карьерного плана.

#### **Задание №5.**

Допустим, у Вас в подчинении работает человек, который несколько перерос свою должность. Однако из-за различных объективных причин карьерный рост не возможен, а доход достаточно высок, есть также комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации такого сотрудника.

#### **Задание №6.**

Определить индивидуально-личностные качества, которые необходимы Вам – менеджеру отдела продаж, и выберите инструменты для их определения. Опишите идеального для Вас подчиненного.

#### **Задание № 7.**

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации:

Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?

Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?

Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?

Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?5.

#### **Задание №8.**

В коллективе отдела одного НИИ газовой промышленности за годы совместной работы сложились хорошие отношения между всеми членами коллектива. Отдел успешно справлялся с порученными заданиями.

В связи с переводом на другую работу старого начальника отдела на его должность был назначен молодой ученый, известный своими новаторскими разработками. Свою деятельность новый руководитель начал с укрепления трудовой дисциплины: была установлена регистрация времени прихода на работу и ухода с работы, внутренних командировок, установлено время приемов по личным вопросам. Он значительно расширил тематику научных исследований отдела, заключив договоры с производственными организациями в соответствии со своей научной специализацией. Задания подчиненным старался давать как можно более подробно, считая, что сотрудники недостаточно компетентны в данных вопросах и что они строго должны придерживаться инструкций.

Через некоторое время заказчики отметили ухудшение качества научных разработок отдела. В коллективе ухудшились взаимоотношения, повысилась раздражительность, начались конфликты.

Решив, что нужно оздоровить коллектив, начальник отдела предложил уйти на пенсию нескольким сотрудникам, взяв на их место молодых специалистов. Однако положение не улучшилось.

Ваше мнение относительно возникшей ситуации и направлений ее исправления?

Определите:

тип конфликта;

состав конфликтующих сторон;

поводы и истинные причины возникновения конфликтной ситуации;

методы и конкретные пути разрешения конфликта.

### Задание №9.

Найти минимальное порождающее дерево в графическом и табличном виде данного графа

|   | A  | B  | C  | D  | E  | F  |
|---|----|----|----|----|----|----|
| A | -  | 10 | 6  | 13 | 15 | 8  |
| B | 10 | -  | 15 | 9  | 11 | 5  |
| C | 6  | 15 | -  | 12 | 7  | 18 |
| D | 13 | 9  | 12 | -  | 14 | 10 |
| E | 15 | 11 | 7  | 14 | -  | 13 |
| F | 8  | 5  | 18 | 10 | 13 | -  |

Описание алгоритма нахождения минимального порождающего дерева

Число вершин заданного графа  $n \geq 2$ . Этот алгоритм приводит к искомому результату за  $n-1$  шаг.

1-й шаг. Пометим произвольную вершину графа. Из ребер звезды, порожденной этой вершиной, выберем ребро наибольшей длины (если таких ребер несколько, выбираем любое из них) и пометим вершину, в которую входит это выбранное ребро. В результате две вершины графа оказываются помеченными.

Если других вершин в графе нет, то искомое порождающее дерево построено (обозначим его через  $\lambda_1$ ) и поставленная задача решена. В противном случае потребуется новый шаг.

2-шаг. Каждая из двух помеченных вершин графа порождает свою звезду. Рассмотрим все ребра этих звезд, за исключением тех, которые соединяют между собой уже помеченные вершины, выберем ребро наименьшей длины (если таких ребер несколько, выбираем любое из них) и пометим вершину в которую входит это выбранное ребро. В результате выделенными оказываются два ребра графа, а помеченными уже три его вершины. Обозначим полученное дерево через  $\lambda_2$ . Ясно, что  $\lambda_1 \neq \lambda_2$ .

Если других вершин в графе нет, то искомое порождающее дерево построено и поставленная задача решена. В противном случае потребуется новый шаг.

3-й шаг. Каждая из трех помеченных вершин графа порождает свою звезду. Рассмотрим все ребра этих звезд, за исключением тех, которые соединяют между собой уже помеченные вершины, выберем ребро наименьшей длины (если таких ребер несколько, выбираем любое из них) и пометим вершину, в которую входит это выбранное ребро. В результате выделенными оказываются три ребра графа, а помеченными уже четыре его вершины.

Если других вершин в графе нет, то искомое порождающее дерево построено и поставленная задача решена. В противном случае потребуется новый шаг.

На каждом шаге и число выделенных ребер графа, и число помеченных увеличиваются ровно на единицу. Тем самым, после  $n - 1$ -го шага количество выбранных ребер станет равным  $n - 1$  и все  $n$  вершин графа окажутся помеченными.

Замечание. Первый шаг можно начинать с ребра наименьшей длины. Его легко найти путем простого перебора всех ребер графа. Если таких ребер несколько, выберем любое из них и пометим концы выбранного ребра. В результате две вершины графа окажутся помеченными. Если других вершин в графе нет, то искомое порождающее дерево построено и поставленная задача решена. В противном случае потребуется новый шаг, совпадающий со 2-м шагом алгоритма, предложенного выше.

### Задание №10.

Найти кратчайшие маршруты из A в любой другой пункт данного графа

|   | A  | B  | C  | D  | E  | F  |
|---|----|----|----|----|----|----|
| A | -  | 4  | 7  | 12 | 14 | 9  |
| B | 4  | -  | 13 | 11 | 8  | 10 |
| C | 7  | 13 | -  | 14 | 9  | 16 |
| D | 12 | 11 | 14 | -  | 12 | 8  |
| E | 14 | 8  | 9  | 12 | -  | 15 |
| F | 9  | 10 | 16 | 8  | 15 | -  |

Описание алгоритма нахождения кратчайшего маршрута

Алгоритм представляет собой итерационную процедуру, в которой каждому узлу присваивается метка – либо постоянная и при этом показывающая расстояние от этого узла до выделенного, либо временная, где это расстояние оценивается сверху. В результате каждой итерации оценки уточняются, и ровно одна временная метка меняет свой статус на постоянную (после чего уже не меняется).

Начнем с того, что пометим начальный узел и объявим эту метку постоянной.

1-шаг. Рассмотрим все дуги, исходящие из начального узла, и припишем всем узлам, которые эти дуги с ним соединяют, временные метки.

Временная метка узла на 1-м шаге строится по следующему правилу:

Это упорядоченная пара, первый элемент которой – начальный узел (уже имеющий постоянную метку), а второй элемент – число, равное длине дуги, соединяющей этот узел с начальным.

Затем среди всех узлов с временными метками выбираем узел, расстояние которого от начального узла минимально. Если таких узлов несколько, выбираем любой. И объявляем временную метку выбранного узла постоянной.

2-шаг. Рассмотрим все дуги, исходящие из узлов с постоянными метками (теперь их уже два), и снабдим все узлы, в которые идут эти дуги, временными метками по следующему правилу:

Если новый узел не был помечен ранее, то временная метка – это упорядоченная пара, первый элемент которой – узел с постоянной меткой, из которого выходит выбранная дуга, а второй элемент – число, равное длине маршрута, ведущего в этот узел по узлам с постоянными метками, считая от начального узла.

Если узел уже имел временную метку, необходимо поступить так – сравнить длины старого и нового маршрутов, связывающих этот узел с начальным узлом, и либо заменить прежнюю временную метку на новую (если длина нового маршрута оказалась меньше длины старого), либо оставить ту же временную метку (если это не так).

В результате мы получим новый набор узлов с временными метками. Выберем тот из узлов, длина маршрута до которого от начального узла является наименьшей. Если таких узлов несколько, выбираем любой и объявляем его временную метку постоянной.

Последующие шаги проводятся по тому же правилу, что и 2-шаг, и заканчиваются присвоением постоянной метки очередному узлу сети. Так как на каждом шаге число

узлов с постоянными метками увеличивается на единицу, то, сделав  $n - 1$  шаг (считаем, что в сети  $n$  узлов), мы присвоим постоянные метки всем  $n$  узлам сети.

По этим постоянным меткам кратчайшие маршруты, ведущие из начального узла в каждый из остальных узлов сети, легко восстанавливаются.

### Задание №11.

Определить наиболее эффективный вариант решения, используя критерий Вальда. Поясните свой выбор.

| Вариант решения | Варианты обстановки |           |           |
|-----------------|---------------------|-----------|-----------|
|                 | <u>O1</u>           | <u>O2</u> | <u>O3</u> |
| <u>P1</u>       | 0,25                | 0,30      | 0,45      |
| <u>P2</u>       | 0,20                | 0,30      | 0,40      |
| <u>P3</u>       | 0,45                | 0,25      | 0,30      |

### Задание №12.

Вдумайтесь в определение некоторых управленческих понятий.

Проблема в управлении – ситуация неопределенности, при которой с момента выдвижения идеи до получения результата далеко не все структурные составляющие и связи между ними известны.

Принятие решения – творческий процесс выделения из числа возможных решений одного, принимаемого к исполнению.

Коммуникативность в управлении – способность системы управления оперативно реагировать на внешние воздействия, изменяя в соответствии с новыми требованиями каналы циркуляции информационных потоков, структуру звеньев и существующие между ними взаимодействия.

Координация – функция управления, нацеленная на то, чтобы связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия в организации.

Задание: подтвердите примерами из своего жизненного опыта правомерность этих определений. Выделите главные элементы взаимодействия между этими понятиями в процессе принятия и реализации решений.

### Задание №13.

Предприятие готово перейти к массовому выпуску нового вида продукции, но не знает, когда лучше это сделать: немедленно, через год или даже через два года. Проблема заключается в том, что новая продукция в силу своей дороговизны, не сразу найдет массового покупателя. Излишняя торопливость может привести к тому, что оборотные средства предприятия окажутся надолго иммобилизованными в готовую продукцию на складах, что грозит риском убытков. Медлительность в решении данного вопроса будет способствовать тому, что конкуренты перехватят инициативу, и значительная часть ожидаемой прибыли будет упущена.

В силу проблематичности и определения вероятности массового спроса для разных сроков появления продукции предприятие сталкивается с ситуацией неопределенности. Возможные последствия от принимаемых решений в условиях разной реакции рынка на новую продукцию представлены в таблице:

| Вариант решения о переходе к массовому производству | Размер выплат (млн. д.е.) при условии, что массовый спрос возникнет |             |              |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------|--------------|
|                                                     | немедленно                                                          | через 1 год | через 2 года |
| Перейти немедленно                                  | 17                                                                  | 7           | -7           |
| Перейти через год                                   | 6                                                                   | 13          | 3            |
| Перейти через 2 года                                | 1                                                                   | 3           | 7            |

Выбор оптимального решения здесь затруднен отсутствием сведений о вероятностях той или иной реакции рынка.

Для выбора оптимальной стратегии в ситуации неопределенности и используйте следующие критерии:

1. критерий MAXIMAX;
2. критерий MAXMIN (критерий Вальда);
3. критерий MINIMAX (критерий Сэвиджа);
4. критерий пессимизма-оптимизма Гурвица.

### Примерные темы рефератов

1. Применение SWOT-анализа при разработке и принятии УР.
2. Роль и функции решений в процессе управления.
3. Типология и классификация управленческих решений.
4. Ситуационные и поведенческие факторы, влияющие на разработку управленческих решений.
5. Информационное обеспечение решений и информационная безопасность.
6. Информационная поддержка решений директора.
7. Влияние традиций и специфики предприятия на разработку управленческого решения.
8. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.
9. Этические основы управленческого решения.
10. Проблемы совершенствования методики разработки УР в технической системе.
11. Соотношение новых и известных УР в венчурных компаниях.
12. Формирование и классификации УР для семьи.
13. Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при разработке управленческих решений.
14. Особенности разработки УР в человеко-машинных системах.
15. Современные тенденции использования информационных технологий в процессе разработки управленческого решения.
16. Программные средства для автоматизации элементов творческой деятельности.
17. Технология разработки управленческих решений.
18. Построение структуры проблемного поля и структуризация причин.
19. Проблемы, влияющие на качество управленческих решений.
20. Демократизация процессов разработки управленческих решений.
21. Организация и эффективность использования экспертных оценок.
22. Интеллектуальная деятельность при разработке управленческих решений.
23. Современные методики расчета эффективности управленческих решений.
24. Особенности разработки управленческих решений в малых предприятиях.
25. Организация выполнения принятых решений.
26. Формы разработки и реализации УР.
27. Классификация ситуаций и проблем при разработке управленческих решений.
28. Системный подход при разработке УР.
29. Приоритет цели при разработке УР.
30. Управление по результатам – один из инструментов реализации целей управленческого решения.

### Примерная тематика эссе

1. Методика построения сценариев при разработке управленческого решения.
2. Принципы построения моделей при разработке управленческого решения.
3. Разработка и поддержка стратегических решений.
4. Проверка реализуемости разрабатываемых управленческих решений.
5. Оценка возможной ответственности при разработке управленческого решения.
6. Анализ объектов и субъектов управления при разработке управленческого решения.
7. Топологические методы в технологии разработки управленческих решений.
8. «Прогнозирование – планирование» - единая система методических приемов при разработке управленческого решения.
9. Бизнес – планирование при разработке управленческого решения.
10. Использование системы сетевого планирования при разработке управленческого решения.
11. Автоматизация и организация разработки прогнозов и плановых решений.
12. Применение теории полезности при принятии управленческих решений.
13. Особенности разработки и оценки инвестиционных решений.
14. Экспертные методы прогнозирования.
15. Взаимодействие методов и моделей при разработке управленческих решений.
16. Неопределенность и риск в управленческих решениях.
17. Влияние профессионализма персонала на неопределенности при разработке УР.
18. Типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающие неопределенности при разработке УР.
19. Влияние внешней среды на реализацию альтернативных решений.
20. Организационные методы уменьшения неопределенностей.
21. Метод функционально-стоимостного анализа при разработке управленческих решений.
22. Характеристика управленческих рисков при разработке управленческих решений.
23. Эвристические методы разработки УР.
24. Разработка управленческих решений в условиях паники.
25. Меры по снижению возможного риска управленческих решений.
26. Страхование рисков при разработке управленческого решения.
27. Стандарты качества при разработке УР.
28. Зарубежные представления о разработке управленческих решений.
29. Использование баз данных для разработки УР на предприятии.
30. Жизненный цикл управленческого решения.

#### **4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации.**

##### **Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену**

1. Решение и его роль в деятельности менеджера
2. Понятие управленческих решений, место управленческих решений в управлении
3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
4. Модели принятия решений
5. Этапы процесса разработки управленческих решений
7. Значение коммуникаций в РПУР
8. Роль информации в РПУР
9. Роль новых информационных технологий в РПУР
10. Система «человек – машина»
11. Руководитель в управлении: возможности и ограничения
12. Коллективное принятие решений: достоинства и недостатки
13. Состав основных личностных характеристик, влияющих на РПУР
14. Авторитет личности при РПУР

15. Влияние темперамента человека на РПУР
16. Человеческий фактор в РПУР
17. Влияние внешней среды на реализацию альтернатив
18. Выявление управляемых факторов внешней среды
19. Проблемы формирования внешней среды и адаптации к ней субъекта хозяйствования
20. Цель и альтернативы ее достижения. Сопоставимость, взаимоисключаемость и полнота альтернатив
21. Методы многокритериальной оценки альтернатив
22. Теоретические основы прогнозирования управленческих решений
23. Этапы прогнозирования
24. Модели и методы подготовки УР
25. Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при РПУР
26. Основные типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающих неопределенности при РПУР
27. Уменьшение отрицательных последствий рисков
28. Страхование управленческих рисков
29. Основные формы подготовки управленческих решений
30. Основные формы реализации управленческих решений
31. Требования к оформлению управленческих решений
32. Система учета и контроля за реализацией управленческих решений
33. Сущность и виды ответственности руководителя
34. Социальная и экологическая ответственность руководителя
35. Суть и содержание понятий «качество», «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения»
36. Стандартизация процессов управления качеством УР
37. Оценка качества управленческих решений
38. Сущность понятий «эффективность» и «эффективность управленческих решений»
39. Составляющие эффективности управленческих решений
40. Оценка экономической эффективности управленческих решений
41. Методы повышения эффективности разрабатываемых УР.
42. Использование метода дерева решений при разработке УР.
43. Ответственность и обязанность – неотъемлемый атрибут управленческой деятельности.
44. Социальная и экологическая ответственность руководителя в процессе разработки и реализации управленческого решения.
45. Контроль управленческого решения – как функция управления.
46. Качество продукции – конечный результат УР.
47. Концепция стратегических решений.
48. Методы выработки стратегических решений.
49. Финансовое обеспечение стратегических решений.
50. Применение "теории игр" при разработке управленческого решения.
51. Типовые модели процесса обдумывания проблем.
52. Особенности тактических решений.
53. Особенности принятия решений в экстремальных ситуациях.
54. Психологические принципы организации исполнения решений.
55. Качественная и количественная оценка управленческих решений.
56. Риск и его разновидности.
57. Нравственная ответственность руководителя.
58. Особенности расчета эффективности коммерческих решений.
59. Факторы, влияющие на выбор метода прогнозирования.
60. Основные требования к процессу разработки прогнозных моделей.

#### **Критерии оценки экзамена:**

Положительные оценки выставляются, если компетенции ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-7, ПК-8 освоены, обучающийся владеет материалом, отвечает на основные и дополнительные вопросы.

Оценка **«отлично»** выставляется, если обучающимся дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний по теме, доказательно раскрыты основные положения вопросов; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений.

Оценка **«хорошо»** выставляется, если обучающимся дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком с использованием современной экономической терминологии. Могут быть допущены 2–3 неточности или незначительные ошибки, исправленные обучающимся с помощью преподавателя.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется при недостаточно полном и недостаточно развернутом ответе. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Обучающийся не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть значение обобщенных знаний не показано.

Оценка **«не удовлетворительно»** выставляется, если компетенции ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-7, ПК-8 не освоены, при несоответствии ответа заданному вопросу, использовании при ответе ненадлежащих нормативных и иных источников, когда ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросу. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Обучающийся не осознает связь обсуждаемого вопроса по билету с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа обучающегося.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

- при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;
- при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;
- при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

Образец билета

**филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Кубанский государственный университет» в г. Армавире**

38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) – Финансовый менеджмент

Кафедра экономики и менеджмента

**Методы принятия управленческих решений**

**ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1**

1. Решение и его роль в деятельности менеджера
2. Основные требования к процессу разработки прогнозных моделей

**Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ С.Г. Косенко**

**5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы для освоения дисциплины**

**5.1. Основная литература:**

1 Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 249 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06700-2. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/viewer/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-2-ch-chast-2-451688#page/1> (дата обращения: 18.05.2020).

2 Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений: учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03115-7. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/viewer/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-450019#page/1> (дата обращения: 18.05.2020).

3 Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/viewer/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-450251#page/1> (дата обращения: 18.05.2020).

4 Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 324 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03558-2. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/viewer/razrabotka-i-prinyatie-upravlencheskih-resheniy-451298#page/1> (дата обращения: 18.05.2020).

**5.2 Дополнительная литература:**

1 Дубина, И. Н. Творческие решения в управлении и бизнесе: учебное пособие для вузов / И. Н. Дубина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 325 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08605-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/viewer/tvorcheskie-resheniya-v-upravlenii-i-biznese-453047#page/1> (дата обращения: 18.05.2020).

2 Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03859-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/viewer/teoriya-i-praktika-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-450352#page/1> (дата обращения: 18.05.2020).

3 Теория принятия решений в 2 т. Том 1: учебник и практикум для вузов / В. Г. Халин [и др.]; под редакцией В. Г. Халина. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 250 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03486-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/viewer/teoriya-prinyatiya-resheniy-v-2-t-tom-1-450459#page/1> (дата обращения: 18.05.2020).

4 Теория принятия решений в 2 т. Том 2: учебник и практикум для вузов / В. Г. Халин [и др.]; ответственный редактор В. Г. Халин. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03495-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/viewer/teoriya-prinyatiya-resheniy-v-2-t-tom-2-451527#page/1> (дата обращения: 18.05.2020).

### **5.3. Периодические издания:**

1. «Финансы и кредит».
2. «Менеджмент».

### **6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы, необходимые для освоения дисциплины.**

1. Academia: видеолекции ученых России на телеканале «Россия К»: сайт. — URL: [http://tvkultura.ru/brand/show/brand\\_id/20898/](http://tvkultura.ru/brand/show/brand_id/20898/).
2. Scopus - база данных рефератов и цитирования Elsevier: сайт. — URL: <http://www.scopus.com/>
3. Web of Science (WoS, ISI): международная аналитическая база данных научного цитирования: сайт. — URL: <http://webofscience.com/>
4. Архивы научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН: сайт. — URL: <http://archive.neicon.ru/xmlui/>
5. Базы данных компании «Ист Вью»: сайт. — URL: <http://dlib.eastview.com> .
6. КиберЛенинка: научная электронная библиотека: сайт. — URL: <http://cyberleninka.ru>.
7. Лекториум: видеокolleкции академических лекций вузов России: сайт. — URL: <http://www.lektorium.tv/>
8. Научная электронная библиотека статей и публикаций «eLibrary.ru»: сайт. — URL: <http://www.elibrary.ru/>
9. Национальная электронная библиотека (НЭБ): сайт. — URL: <http://нэб.рф/>
10. Официальный интернет-портал правовой информации. Государственная система правовой информации: сайт. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru> .
11. Российское образование: федеральный портал: сайт — URL: <http://www.edu.ru>
12. Справочно-правовая система «Гарант»: URL: <http://www.garant.ru/>
13. Справочно-правовая система «Консультант»: URL: <http://www.consultant.ru/about/sps/>

14. Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ): сайт. – URL: <http://uisrussia.msu.ru>
15. ЭБС «ZNANIUM.COM»: сайт. – URL: [www.new.znanium.com](http://www.new.znanium.com)
16. ЭБС «Университетская библиотека ONLINE»: сайт. – URL: [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)
17. ЭБС «Юрайт»: сайт. – URL: <http://www.biblio-online.ru/>
18. ЭБС Издательства «Лань»: сайт. – URL: <http://e.lanbook.com>.
19. Электронная библиотека «Grebennikon»: сайт. – URL: [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)
20. Электронный каталог Кубанского государственного университета и филиалов. – URL: <http://212.192.134.46/MegaPro/Web/Home/About>.
21. ИПС «Законодательство России»: сайт. – URL: <http://pravo.gov.ru/ips>
22. БД Научного центра правовой информации Минюста России: сайт. – URL: <http://pravo.minjust.ru/>
23. Федеральный образовательный портал "Юридическая Россия": сайт. – URL: <http://law.edu.ru/>
24. Федеральный образовательный портал "Экономика, Социология, Менеджмент": сайт. – <http://ecsocman.hse.ru/>

## **7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.**

По курсу предусмотрено проведение лекционных занятий, на которых дается основной систематизированный материал. Основной целью лекции является обеспечение теоретической основы обучения, развитие интереса к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, формирование у обучающихся ориентиров для самостоятельной работы.

### Подготовка к практическим занятиям.

Практические занятия ориентированы на работу с учебной и периодической литературой, знакомство с содержанием, принципами и инструментами осуществления и решением основных вопросов, приобретение навыков для самостоятельных оценок результатов оценки основных явлений дисциплины. К практическому занятию обучающийся должен ответить на основные контрольные вопросы изучаемой темы, подготовить эссе, решить тесты. Кроме того, следует изучить тему по конспекту лекций и учебнику или учебным пособиям из списка литературы.

Тестирование по предложенным темам. Подготовка тестированию предполагает изучение материалов лекций, учебной литературы.

Выполнение ситуационных заданий – это задачи, позволяющие осваивать интеллектуальные операции последовательно в процессе работы с информацией: ознакомление - понимание - применение - анализ - синтез - оценка.

Ситуационные задачи позволяют интегрировать знания, полученные в процессе изучения смежных дисциплин, предусматривая расширение образовательного пространства обучающегося. Решение ситуационных задач, базирующихся на привлечении обучающихся к активному разрешению учебных проблем, тождественных реальным жизненным, позволяет обучающемуся овладеть умениями быстро ориентироваться в разнообразной информации, самостоятельно и быстро отыскивать необходимые для решения проблемы сведения и, наконец, научиться активно, творчески пользоваться своими знаниями.

Предложенные расчетные задачи (ситуационные задачи) требуют логического размышления и предназначены для отработки практических навыков выполнения расчетов в процессе их решения. При их выполнении необходимо проявить знания расчетных методик и формул.

Решение ситуационных задач может способствовать развитию навыков самоорганизации деятельности, формированию умения объяснять явления действительности, повышению уровня функциональной грамотности, формированию

ключевых компетентностей, подготовке к профессиональному выбору, ориентации в ключевых проблемах современной жизни.

По результатам проверки ситуационных задач преподаватель указывает обучающемуся на ошибки и неточности, допущенные при выполнении заданий, пути их устранения.

Написание эссе. Эссе – вид самостоятельной работы обучающихся, представляющий собой небольшое по объему и свободное по композиции сочинение на заданную тему, отражающее подчеркнуто индивидуальную позицию автора. Рекомендуемый объем эссе – 2-3 печатные страницы.

Написание реферата – это вид самостоятельной работы обучающихся, содержащий информацию, дополняющую и развивающую основную тему, изучаемую на аудиторных занятиях. Ведущее место занимают темы, представляющие профессиональный интерес, несущие элемент новизны. Реферативные материалы должны представлять письменную модель первичного документа – научной работы, монографии, статьи. Реферат может включать обзор нескольких источников и служить основой для доклада на определённую тему на семинарах.

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине включает следующие виды работ:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- выполнение домашнего задания, предусматривающих решение ситуационных задач, проверяемых в учебной группе на практических занятиях;
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку;
- подготовка к практическим занятиям;
- написание реферата или эссе по заданной проблеме.

Экзамен. Обучающиеся обязаны сдать экзамен в соответствии с расписанием и учебным планом. Экзамен является формой контроля усвоения обучающимся учебной программы по дисциплине или ее части, выполнения реферативных работ, эссе, тестовых заданий, устного опроса, выполнения ситуационных заданий. Экзамены обычно проводятся по билетам. Перечень вопросов и ситуационных заданий (практические задачи) доводятся до обучающихся заранее. Перед экзаменом проводится обязательная консультация. Экзаменационный билет включает 2-3 вопроса (вместо одного из них задача).

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

## **8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.**

### **8.1 Перечень информационных технологий.**

- Предоставление доступа всем участникам образовательного процесса к корпоративной сети университета и глобальной сети Интернет.
- Предоставление доступа участникам образовательного процесса через сеть Интернет к справочно-поисковым информационным системам.
- Использование специализированного (Офисное ПО, графические, видео- и аудиоредакторы и пр.) программного обеспечения для подготовки тестовых, методических и учебных материалов.

– Использование офисного и мультимедийного программного обеспечения при проведении занятий и для самостоятельной подготовки обучающихся.

### 8.2 Перечень необходимого лицензионного программного обеспечения

- Libre Office (свободный офисный пакет);
- Gimp (растровый графический редактор);
- Inkscape (векторный графический редактор);
- Adobe Acrobat Reader, WinDjView, XnView (просмотр документов и рисунков);
- Mozilla FireFox, Adobe Flash Player, JRE. (Internet);
- 7-zip (архиватор);
- Notepad++ (текстовый редактор с подсветкой синтаксиса).
- Microsoft Windows
- Microsoft Office Professional Plus;
- МойОфис Стандартный. Ncloudtech, X2-STDNENUNL-A

### 8.3 Перечень информационных справочных систем:

1. Официальный интернет-портал правовой информации. Государственная система правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru>.
2. Официальная Россия. Сервер органов государственной власти Российской Федерации. – URL: <http://www.gov.ru>.
3. Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru>.
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) «eLibrary.ru». – URL: <http://www.elibrary.ru>

## 9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

| №  | Вид работ          | Материально-техническое обеспечение дисциплины и оснащенность                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Лекционные занятия | <b>Аудитории для проведения занятий лекционного типа:</b><br>Аудитория 13 оснащена учебной мебелью;<br>Аудитория 14 оснащена учебной мебелью,<br>Аудитория 23 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор, экран настенный, персональный компьютер с программным обеспечением.<br>Аудитория 24 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор, экран настенный, персональный компьютер с программным обеспечением;<br>Аудитория 25 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор, экран настенный, персональный компьютер с программным обеспечением;<br>Аудитория 26 оснащена учебной мебелью, персональными компьютерами – 15 шт. с доступом к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, программное обеспечение.<br>Аудитория 27 оснащена учебной мебелью, персональный компьютер – 15 шт. с доступом к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно- |

|    |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                      | <p>образовательную среду организации, программное обеспечение;</p> <p>Аудитория 28 оснащена учебной мебелью, персональными компьютерами – 18 шт. с доступом к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, программное обеспечение;</p> <p>Аудитория 32 оснащена учебной мебелью;</p> <p>Аудитория 34 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор, экран настенный, персональный компьютер с программным обеспечением; государственная символика (герб РФ, флаг РФ; флаг Краснодарского края, флаг г. Армавира),</p> <p>Аудитория 35 оснащена учебной мебелью;</p> <p>Аудитория 36 оснащена учебной мебелью.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2. | Практические занятия | <p><b>Аудитории для проведения занятий семинарского типа</b></p> <p>Аудитория 13 оснащена учебной мебелью;</p> <p>Аудитория 14 оснащена учебной мебелью;</p> <p>Аудитория 23 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор, экран настенный, персональный компьютер с программным обеспечением.</p> <p>Аудитория 24 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор, экран настенный, персональный компьютер;</p> <p>Аудитория 25 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор, экран настенный, персональный компьютер с программным обеспечением;</p> <p>Аудитория 26 оснащена учебной мебелью, персональными компьютерами – 15 шт. с доступом к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, программное обеспечение;</p> <p>Аудитория 27 оснащена учебной мебелью, персональный компьютер – 15 шт. с доступом к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, программное обеспечение;</p> <p>Аудитория 28 оснащена учебной мебелью, персональными компьютерами – 18 шт. с доступом к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, программное обеспечение;</p> <p>Аудитория 32 оснащена учебной мебелью;</p> <p>Аудитория 34 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор, экран настенный, персональный компьютер, программное обеспечение; государственная символика (герб РФ, флаг РФ; флаг Краснодарского края, флаг г. Армавира),</p> <p>Аудитория 35 оснащена учебной мебелью;</p> <p>Аудитория 36 оснащена учебной мебелью;</p> <p>Аудитория 37 оснащена учебной мебелью, пособия</p> |

|    |                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                                            | наглядные по иностранному языку: учебные материалы, цветные карты, таблицы.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3. | Групповые (индивидуальные) консультации    | <p><b>Аудитории для групповых и индивидуальных консультаций:</b></p> <p>Аудитория 13 оснащена учебной мебелью;</p> <p>Аудитория 14 оснащена учебной мебелью,</p> <p>Аудитория 23 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор, экран настенный, персональный компьютер с программным обеспечением;</p> <p>Аудитория 24 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор, экран настенный, персональный компьютер с программным обеспечением;</p> <p>Аудитория 25 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор, экран настенный, персональный компьютер с программным обеспечением;</p> <p>Аудитория 26 оснащена учебной мебелью, персональными компьютерами – 15 шт. с доступом к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, программное обеспечение;</p> <p>Аудитория 27 оснащена учебной мебелью, персональный компьютер – 15 шт. с доступом к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, программное обеспечение;</p> <p>Аудитория 28 оснащена учебной мебелью, персональными компьютерами – 18 шт. с доступом к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, программное обеспечение;</p> <p>Аудитория 32 оснащена учебной мебелью;</p> <p>Аудитория 34 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор, экран настенный, персональный компьютер с программным обеспечением; государственная символика;</p> <p>Аудитория 35 оснащена учебной мебелью;</p> <p>Аудитория 36 оснащена учебной мебелью;</p> <p>Аудитория 37 оснащена учебной мебелью, материалы, цветные карты, таблицы.</p> |
| 4. | Текущий контроль, промежуточная аттестация | <p><b>Аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации:</b></p> <p>Аудитория 13 оснащена учебной мебелью;</p> <p>Аудитория 14 оснащена учебной мебелью,</p> <p>Аудитория 23 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор, экран настенный, персональный компьютер с программным обеспечением;</p> <p>Аудитория 24 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор, экран настенный, персональный компьютер;</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|    |                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                        | <p>Аудитория 25 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор, экран настенный, персональный компьютер с программным обеспечением;</p> <p>Аудитория 26 оснащена учебной мебелью, персональными компьютерами – 15 шт. с доступом к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, программное обеспечение.</p> <p>Аудитория 27 оснащена учебной мебелью, персональный компьютер – 15 шт. с доступом к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, программное обеспечение;</p> <p>Аудитория 28 оснащена учебной мебелью, персональными компьютерами – 18 шт. с доступом к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, программное обеспечение;</p> <p>Аудитория 32 оснащена учебной мебелью;</p> <p>Аудитория 34 оснащена учебной мебелью, стационарным мультимедийным комплексом в составе: проектор, экран настенный, персональный компьютер с программным обеспечением; государственная символика (герб РФ, флаг РФ; флаг Краснодарского края, флаг г. Армавира);</p> <p>Аудитория 35 оснащена учебной мебелью;</p> <p>Аудитория 36 оснащена учебной мебелью;</p> <p>Аудитория 37 оснащена учебной мебелью; пособия наглядные по иностранному языку: учебные материалы, цветные карты, таблицы.</p> |
| 5. | Самостоятельная работа | <p><b>Помещения для самостоятельной работы, с рабочими местами, оснащенными компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации:</b></p> <p>Помещение для самостоятельной работы № 18 оснащено учебной мебелью, персональными компьютерами – 4 шт., один из персональных компьютеров, оснащен накладками на клавиатуру со шрифтом Брайля, колонками и наушниками, электронной программой для чтения вслух текстовых файлов «Балаболка» с синтезатором речи с открытым исходным кодом RHVoice. МФУ, программное обеспечение; специализированная мебель: стеллажи библиотечные, шкаф картотечный, библиотечный стол-барьер кафедра для выдачи литературы.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |