

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Факультет экономический

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
качеству образования, первый
проректор
_____ Г.А. Хачури
подпись
«25» мая 2022г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.24 Методы принятия управленческих решений

(код и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Направленность (профиль) Все профили

(наименование направленности (профиля))

Форма обучения очная, очно-заочная

(очная, очно-заочная, заочная)

Квалификация Бакалавр

Краснодар 2022

Рабочая программа дисциплины «Методы принятия управленческих решений» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Программу составил:

Кочиева Анна Казбековна, к.э.н., доцент
кафедры мировой экономики и менеджмента

Рабочая программа дисциплины «Методы принятия управленческих решений» утверждена на заседании кафедры мировой экономики и менеджмента, протокол № 7 «12» мая 2022 г.

Заведующий кафедрой мировой экономики и менеджмента
д.э.н., профессор Шевченко И.В.

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии экономического факультета, протокол № 10 «12» мая 2022 г.

Председатель УМК факультета
д.э.н., профессор Дробышевская Л.Н.

Рецензенты:

Устьянцев Д.Е., заместитель генерального директора по продажам, ООО
«Лидер-Кореновск»

Захарова Л.Н., к.э.н., доцент кафедры экономики предприятия,
регионального и кадрового менеджмента ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный университет»

1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля)

1.1 Цель освоения дисциплины

Формирование и углубление у бакалавров систематических знаний в области теории и практики разработки и принятия организационных и управленческих решений, навыков осмысления изменяющейся социально-экономического окружения и поиска самостоятельного решения нестандартных управленческих проблем, а также формирование практических навыков разработки, принятия и реализации управленческих решений.

1.2 Задачи дисциплины

- теоретическое освоение знаний в области разработки и принятия организационных и управленческих решений (осознание сущности, значения и функций);
- приобретение систематических знаний о закономерностях, правилах и процедурах в изучаемой области;
- изучение требований, научных подходов и методов к повышению качества и эффективности управленческих решений;
- получение специальных знаний о процессе разработки, экономического обоснования и принятия управленческих решений;
- осознание будущими менеджерами своей роли в процессе принятия решений как основы всей управленческой деятельности;
- развитие способности видеть в реальной ситуации возможность применения количественных методов;
- формирование навыков выбора технологий, моделей и методов анализа, прогнозирования, оптимизации организационно-управленческого решения;
- освоение приемов решения ряда стандартных классов задач, возникающих в практической работе менеджера в процессе принятия управленческих решений с использованием компьютерных технологий и прикладных программ.

1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.О.24 «Методы принятия управленческих решений» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 "Дисциплины (модули)" учебного плана. В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается на 2 курсе по очной форме обучения, на 2 курсе по очно-заочной форме обучения. Вид промежуточной аттестации: экзамен.

Курс опирается на дисциплины «Теория управления», «Теория организации».

Полученные при изучении дисциплины знания используются при написании выпускной квалификационной работы и в последующей практической деятельности.

1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование индикатора* достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине (<i>знает, умеет, навык (владеет, может осуществлять трудовое действие)</i>)
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	
ИОПК–3.2 Использует инструментарий разработки обоснованных организационно-	Знает основы теории принятия решений в условиях нестабильной внешней среды и нарастающей конкуренции;

Код и наименование индикатора* достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине (<i>знает, умеет, навык (владеет, может осуществить трудовое действие)</i>)
управленческих решений и оценивает их последствия	Знает методы качественной и количественной оценки результатов принятия управленческого решения; Знает основные параметры эффективного управленческого решения и методы повышения качества и эффективности управленческих решений
	Умеет анализировать собственную деятельность и операционную деятельность организации и выявлять тенденции ее развития, сильные и слабые стороны; Умеет принимать взвешенные и экономически обоснованные управленческие решения на основе анализа информации из различных источников; Умеет определять эффективность от принятия управленческого решения; Умеет применять нестандартные подходы к разработке и реализации организационно-управленческих решений
	Владеет практическими навыками разработки и реализации принятых организационно-управленческих решений
	Владеет навыками построения экономических и организационных моделей применительно к конкретным условиям принятия управленческого решения

Результаты обучения по дисциплине достигаются в рамках осуществления всех видов контактной и самостоятельной работы обучающихся в соответствии с утвержденным учебным планом.

Индикаторы достижения компетенций считаются сформированными при достижении соответствующих им результатов обучения.

2. Структура и содержание дисциплины

2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц (144 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице

Виды работ	Всего часов	Форма обучения			
		очная		очно-заочная	заочная
		4 семестр (часы)	X семестр (часы)	X семестр (часы)	X курс (часы)
Контактная работа, в том числе:		59,3		41,3	
Аудиторные занятия (всего):		54		36	
занятия лекционного типа		36		24	
лабораторные занятия					
практические занятия		18		12	
семинарские занятия					
Иная контактная работа:		5,3		5,3	
Контроль самостоятельной работы (КСР)		5		5	
Промежуточная аттестация (ИКР)		0,3		0,3	
Самостоятельная работа, в том числе:		49		67	
Контрольные вопросы		14		20	
Реферат/эссе (подготовка)		9		10	
Расчётно-графическая работа (РГР) (подготовка)		16		26	
Самостоятельное изучение разделов		10		11	
Контроль:		35,7		35,7	
Подготовка к экзамену		35,7		35,7	

Общая трудоемкость	час.		144		144	
	в том числе контактная работа		59,3		41,3	
	зач. ед		4		4	

2.2 Содержание дисциплины

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 4 семестре (*очная форма обучения*)

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1.	Управленческие решения в методологии организации процесса управления		6	4		10
2.	Основные методы генерирования альтернатив		4	2		4
3.	Оценка альтернатив для различных типов управленческих задач		8	4		6
4.	Типовые методы принятия управленческих решений		10	4		19
5.	Методы оценки эффективности и контроль реализации управленческих решений		8	4		10
	ИТОГО по разделам дисциплины	103	36	18		49
	Контроль самостоятельной работы (КСР)	5				
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3				
	Подготовка к текущему контролю	35,7				
	Общая трудоемкость по дисциплине	144				

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 4 семестре (*очно-заочная форма обучения*)

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1.	Управленческие решения в методологии организации процесса управления		2	2		10
2.	Основные методы генерирования альтернатив		2	2		10
3.	Оценка альтернатив для различных типов управленческих задач		6	2		17
4.	Типовые методы принятия управленческих решений		6	2		10
5.	Методы оценки эффективности и контроль реализации управленческих решений		8	4		20
	ИТОГО по разделам дисциплины	103	24	12		67
	Контроль самостоятельной работы (КСР)	5				
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3				
	Подготовка к текущему контролю	35,7				
	Общая трудоемкость по дисциплине	144				

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

2.3 Содержание разделов (тем) дисциплины

2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	Форма текущего контроля
1.	Управленческие решения в методологии организации процесса управления	Предмет и задачи курса. Процесс управления и управленческие решения. Значение, сущность и функции управленческих решений. Принятие решений как связующий процесс. Формальные и неформальные аспекты разработки решений. Участники и среда процесса принятия решений. Стили принятия решений и их сравнительный анализ. Лицо, принимающее решение (ЛПР), Индивидуальное ЛПР, Групповое ЛПР. Принятие решения в широком и узком смысле. Элементы человеческой психики, используемые при принятии управленческих решений (УР). Важнейшие типы утверждений психологической теории принятия решений. Законы исходных данных Спенсера. Анализ внешней среды как важнейшая составляющая принятия УР. Классификация видов решений. Понятие проблемы в теории принятия УР, факторы, влияющие на проблему. Диагностика проблем. Характеристики моделей процесса разработки решений. Нормативные и дескриптивные модели. «Американский» и «азиатский» подходы, рациональная и интуитивная модели принятия решений (модели: рациональная Карнеги; концепция «мусорной корзины» Дж. Марча; нормативная В. Врума; циклическая Г. Минцберга; конфликтно-игровая М. Круазье). Мануфактурная и творческая парадигма процесса разработки решений. Информация в процессе подготовки, принятия и реализации решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.	Устный опрос
2.	Основные методы генерирования альтернатив	Методы, стимулирующие творчество групп при поиске лучшего решения. Методы овладения креативностью и барьеры в творческом процессе. Метод мозгового штурма. Метод Дельфи. Метод морфологического анализа. Метод 6 шляп Э. Де Боно. Эвристические методы. Метод коллективных ассоциаций	Устный опрос
3.	Оценка альтернатив для различных типов управленческих задач	Методы оценки альтернатив. Риск, шанс, неопределенность. Неопределенность и факторы риска в процессе принятия решений. Нестандартные управленческие решения. Риск как фактор неопределенности условиях неопределенности и риска. Определение и измерение рисков. Показатели уровня риска. Склонность/несклонность к риску. Оценка альтернатив для различных типов управленческих задач. Теория принятия решений в условиях риска и неопределенности. Основные критерии, используемые в процессе принятия решений в условиях неопределенности. Критерий Вальда (критерий «максимина»). Критерий «максимакса» (критерий крайнего оптимизма). Критерий Гурвица (критерий «оптимизма-пессимизма»). Критерий Сэвиджа (критерий «минимакса» – минимизация большого риска). Критерий Лапласа. Теория игр. Оптимальность по Парето. Метод «дерева решений». Парадокс Алле. Нерациональное поведение ЛПР (дилемма генерала). Многокритериальные оценки альтернатив	Устный опрос
4.	Типовые методы принятия	Методы принятия решений (МПР) на основе бизнес-моделей новаторов бизнеса.	Устный опрос

	управленческих решений	МПР на основе анализа схем стратегического развития экономических систем. Принятие решений на основе обработки статистической информации. Метод сравнения. Метод относительных и средних величин. Методы графического представления данных. Метод группировки. МПР, основанные на анализе инвестиционных возможностей экономических систем. Методы принятия групповых решений. Групповые решения как альтернативные решения. Групповые решения в общей палитре методов принятия решений. Проблема получения согласованного группового мнения. Групповые технологии в задаче ранжирования. Принцип большинства, правило Кондорсе, число Борда, медиана Кемени. Метод модерации.	
5.	Методы оценки эффективности и контроль реализации управленческих решений	Составляющие эффективности управленческих решений Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений. Традиционные подходы к измерению и оценке эффективности менеджмента. Целевой подход (традиционные). Ресурсный подход (традиционные). Подход внутренних процессов (традиционные). Концепция ценностно-ориентированного управления (концепция VBM). Контроль управленческих решений. Управленческий контроллинг	Устный опрос

2.3.2 Занятия семинарского типа (практические / семинарские занятия/ лабораторные работы)

№	Наименование раздела (темы)	Тематика занятий/работ	Форма текущего контроля
1.	Управленческие решения в методологии организации процесса управления	Предмет и задачи курса. Процесс управления и управленческие решения. Значение, сущность и функции управленческих решений. Принятие решений как связующий процесс. Формальные и неформальные аспекты разработки решений. Участники и среда процесса принятия решений. Стили принятия решений и их сравнительный анализ. Лицо, принимающее решение (ЛПР), Индивидуальное ЛПР, Групповое ЛПР. Принятие решения в широком и узком смысле. Элементы человеческой психики, используемые при принятии управленческих решений (УР). Важнейшие типы утверждений психологической теории принятия решений. Законы исходных данных Спенсера. Анализ внешней среды как важная составляющая принятия УР. Классификация видов решений. Понятие проблемы в теории принятия УР, факторы, влияющие на проблему. Диагностика проблем. Характеристики моделей процесса разработки решений. Нормативные и дескриптивные модели. «Американский» и «азиатский» подходы, рациональная и интуитивная модели принятия решений (модели: рациональная Карнеги; концепция «мусорной корзины» Дж. Марча; нормативная В. Врума; циклическая Г. Минцберга; конфликтно-игровая М. Круазье). Мануфактурная и творческая парадигма процесса разработки решений.	ДИ, КВ, Р, Т

		Информация в процессе подготовки, принятия и реализации решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.	
2.	Основные методы генерирования альтернатив	Методы, стимулирующие творчество групп при поиске лучшего решения. Методы овладения креативностью и барьеры в творческом процессе. Метод мозгового штурма. Метод Дельфи. Метод морфологического анализа. Метод 6 шляп Э. Де Боно. Эвристические методы. Метод коллективных ассоциаций	ДИ, КВ
3.	Оценка альтернатив для различных типов управленческих задач	Методы оценки альтернатив. Риск, шанс, неопределенность. Неопределенность и факторы риска в процессе принятия решений. Нестандартные управленческие решения. Риск как фактор неопределенности условиях неопределенности и риска. Определение и измерение рисков. Показатели уровня риска. Склонность/несклонность к риску. Оценка альтернатив для различных типов управленческих задач. Теория принятия решений в условиях риска и неопределенности. Основные критерии, используемые в процессе принятия решений в условиях неопределенности. Критерий Вальда (критерий «максимина»). Критерий «максимакса» (критерий крайнего оптимизма). Критерий Гурвица (критерий «оптимизма-пессимизма»). Критерий Сэвиджа (критерий «минимакса» – минимизация большого риска). Критерий Лапласа. Теория игр. Оптимальность по Парето. Метод «дерева решений». Парадокс Алле. Нерациональное поведение ЛПР (дилемма генерала). Многокритериальные оценки альтернатив	КВ, КЗ
4.	Типовые методы принятия управленческих решений	Методы принятия решений (МПП) на основе бизнес-моделей новаторов бизнеса. МПП на основе анализа схем стратегического развития экономических систем. Принятие решений на основе обработки статистической информации. Метод сравнения. Метод относительных и средних величин. Методы графического представления данных. Метод группировки. МПП, основанные на анализе инвестиционных возможностей экономических систем. Методы принятия групповых решений. Групповые решения как альтернативные решения. Групповые решения в общей палитре методов принятия решений. Проблема получения согласованного группового мнения. Групповые технологии в задаче ранжирования. Принцип большинства, правило Кондорсе, число Борда, медиана Кемени. Метод модерации.	КВ, КЗ, Р, Т
5.	Методы оценки эффективности и контроль реализации управленческих решений	Составляющие эффективности управленческих решений Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений. Традиционные подходы к измерению и оценке эффективности менеджмента. Целевой подход (традиционные). Ресурсный подход (традиционные). Подход внутренних процессов (традиционные). Концепция ценностно-ориентированного управления (концепция VBM). Контроль управленческих решений. Управленческий контроллинг	КВ, Р, Т

Выполнение написание реферата (Р), тестирование (Т), контрольные вопросы (КВ), контрольные задания (КЗ), деловая игра (ДИ). При изучении дисциплины могут

применяться электронное обучение, дистанционные образовательные технологии в соответствии с ФГОС ВО.

2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной
1	Занятия лекционного и семинарского типа	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
2	Подготовка эссе, рефератов	Методические указания для подготовки эссе, рефератов, курсовых работ. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
3	Выполнение самостоятельной работы обучающихся	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya

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,
- в форме аудиофайла,
- в печатной форме на языке Брайля.

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,
- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

3. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины (модуля)

В ходе изучения дисциплины предусмотрено использование следующих образовательных технологий: лекции, практические занятия, проблемное обучение, подготовка письменных аналитических работ, самостоятельная работа студентов.

Компетентностный подход в рамках преподавания дисциплины реализуется в использовании интерактивных технологий и активных методов (проектных методик, мозгового штурма, разбора конкретных ситуаций,) в сочетании с внеаудиторной работой.

Информационные технологии, применяемые при изучении дисциплины: использование информационных ресурсов, доступных в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Адаптивные образовательные технологии, применяемые при изучении дисциплины – для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Организация научно-исследовательской деятельности».

Оценочные средства включают контрольные материалы для проведения **текущего контроля** в форме *подготовки и защиты проекта* и контрольных вопросов, а также **промежуточной аттестации** в форме вопросов к экзамену.

Структура оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации

№ п/п	Код и наименование индикатора (в соответствии с п. 1.4)	Результаты обучения (в соответствии с п. 1.4)	Наименование оценочного средства	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
1	ИОПК–3.2 Использует инструментарий разработки обоснованных организационно-управленческих решений и оценивает их последствия	Знает основы теории принятия решений в условиях нестабильной внешней среды и нарастающей конкуренции; Знает методы качественной и количественной оценки результатов принятия управленческого решения; Знает основные параметры эффективного управленческого решения и методы повышения качества и эффективности управленческих решений	КВ, КЗ, Р, ДИ, Т	Вопросы на экзамене 1-53
		Умеет анализировать собственную деятельность и операционную деятельность организации и выявлять тенденции ее развития, сильные и слабые стороны; Умеет принимать взвешенные и экономически обоснованные управленческие решения на основе анализа информации из различных источников; Умеет определять эффективность от принятия управленческого решения; Умеет применять нестандартные подходы к разработке и реализации организационно-управленческих решений	КВ, КЗ, Р, ДИ, Т	Вопросы на экзамене 1-53
		Владеет практическими навыками разработки и реализации принятых организационно-управленческих решений Владеет навыками построения экономических и организационных моделей применительно к конкретным условиям принятия управленческого решения	КВ, КЗ, Р, ДИ, Т	Вопросы на экзамене 1-53

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Примерный перечень вопросов и заданий

Примерные тесты

1.

По своему содержанию решения разделяют на:

- а) Технические, экономические, социальные
- б) Ординарные, синергетические
- в) Стратегические, перспективные, текущие, стабилизационные

2.

Какой метод применяется для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях:

- а) Экономико-математические методы
- б) Метод элиминирования
- в) Метод цепных подстановок

3.

Кто участвует в процессе принятия решения экспертным методом?

- а) специалисты-эксперты
- б) менеджеры и специалисты предприятия
- в) рабочие группы специалистов

4.

От чего зависит выбор конкретного метода принятия управленческого решения?

- а) от статуса членов группы в организации
- б) от зрелости группы как коллектива
- в) от конкретной ситуации

5.

Что не является аспектом комплексного и всестороннего обоснования управленческих решений?

- а) учет позитивных и негативных последствий каждого варианта
- б) экономическое обоснование решений
- в) психологическое и психофизиологическое обоснование решений.

6.

Что должно учитывать управленческое решение, чтобы быть реально осуществимым?

- а) конкретные возможности управляемой системы, имеющиеся ресурсы
- б) степень сопротивления деловой контактной среды
- в) характер и темперамент руководителя.

7.

Что относится к экономическому аспекту свойств управленческих решений?

- а) материальная заинтересованность персонала
- б) качество трудовой деятельности
- в) разделение труда

Контрольные задания

Задача 1.

Предприятие рассматривает три объекта инвестирования: А, Б, В. Информация о размере инвестиций и вероятностях получения прибыли представлена в таблице. В случае, если объект инвестирования не обеспечит получение прибыли, вложенные предприятием денежные средства вернуть не удастся. Предприятие может инвестировать одновременно только в один объект. Постройте дерево решений и выберите оптимальную стратегию: какой инвестиционный объект следует выбрать, чтобы максимизировать прибыль с минимальным риском.

Объект инвестирования	Размер инвестиций, тыс. руб.	Прогнозная прибыль, тыс. руб.	Вероятность получения прибыли, %
А	530	680	95
Б	450	730	80
В	100	720	30

Задача 2.

В кафе ежедневно создаются заготовки для салата «Зима». Ожидаемый дневной спрос на салат составит 9 порций с вероятностью 20 %, 10 порций с вероятностью 40 %, 11 порций с вероятностью 40 %. Стоимость приготовления одной заготовки составляет 100 руб., выручка от продажи одной порции салата – 350 руб. Если салат остался непроданным, он портится и кафе несет убыток в размере 100 руб. с каждой порции. Если покупательский спрос на салат «Весна» не удовлетворён, убыток от возможной потери позиций на рынке может быть оценён в 80 руб. на порцию. Постройте платежную матрицу для рассматриваемой ситуации и определите оптимальное количество заготовок для салата на день, которое целесообразно создать кафе, если в течение дня заготовки не пополняются.

Задача 3.

Предприятие одновременно получило заказ на три проекта: А, Б, В. За каждый проект, выполненный согласно требованиям заказчика и в срок, заказчик платит 250 тыс. руб. Информация о затратах, связанных с реализацией проектов, и вероятностях их успешного выполнения представлена в таблице. Если требования заказчика не будут реализованы или сроки сдачи проекта будут сорваны, заказчик проект не оплатит, а затраты предприятия на разработку проекта компенсированы не будут. Предприятие может выполнить одновременно только один проект. Постройте дерево решений и выберите оптимальную стратегию: за выполнение какого проекта предприятию следует взяться, чтобы максимизировать прибыль с минимальным риском.

Проект	Затраты на разработку, тыс. руб.	Вероятность выполнения, %
А	180	90
Б	130	70
В	90	60

Задача 4.

В кафе ежедневно создаются заготовки для салата «Летний». Ожидаемый дневной спрос на салат составит 19 порций, 20 порций или 21 порция. Стоимость приготовления одной заготовки составляет 70 руб., выручка от продажи одной порции салата – 150 руб. Если салат остался непроданным, он портится и кафе несет убыток в размере 70 руб. с каждой порции. Если покупательский спрос на салат «Летний» не удовлетворён, убыток от

возможной потери позиций на рынке может быть оценён в 50 руб. на порцию. Постройте матрицу рисков для рассматриваемой ситуации и с помощью критерия Сэвиджа определите оптимальное количество заготовок для салата на день, которое целесообразно создать кафе, если в течение дня заготовки не пополняются.

Задача 5.

Рассматривается вопрос о покупке пакета акций в инвестиционном проекте. Пакет акций сейчас стоит 5 млн руб., по завершению проект принесет доход 19 млн с вероятностью 70%, но с вероятностью 40% инвестор потеряет вложенные средства. Однако можно дожидаться выпуска прогноза аналитиков, который будет иметь достоверность 80%. В случае положительного прогноза аналитиков пакет акций подорожает до 9 млн руб., а в случае отрицательного прогноза – упадет в цене до 3 млн руб. С помощью дерева решений определите стратегию действий: стоит ждать аналитический прогноз или нет, и стоит ли покупать пакет акций в том или ином случае.

Задача 6.

Экономическая эффективность запуска кирпичного завода зависит от влияния случайных факторов, образующих множество состояний природы и S_i . Результаты расчета экономической эффективности приведены в платежной матрице. Выбрать лучший вариант, руководствуясь критерием Гурвица (при $\alpha = 0,5$). Пояснить решение.

Вариант строительства	Прибыль (млн руб.) при состояниях природы		
	S_1	S_2	S_3
1	380	150	420
2	70	720	340
3	460	530	110

Задача 7.

Предприятие собирается инвестировать в расширение мощности. Имеются прогнозы прибыли по нескольким альтернативам и сценариям спроса. Выбрать лучшую альтернативу с использованием критерия Сэвиджа. Пояснить решение.

Альтернатива	Прибыль (тыс. руб.) при различных уровнях спроса		
	низкий	умеренный	высокий
1	400	520	550
2	230	600	750
3	350	450	680

Контрольные вопросы

1. Объясните, почему процесс принятия решений является залогом эффективной работы менеджера и организации.
2. Опишите условия, в которых менеджеры принимают управленческие решения. В чем состоят особенности принятия решений в условиях риска.
3. Многие управленческие решения принимаются в группах, а не единолично. Объясните, почему?
4. Почему в некоторых ситуациях менеджеры не стремятся принять самое выгодное в экономическом смысле решение?

5. Опишите основные подходы к принятию решений. Каким методом вы бы воспользовались при принятии жизненно важного для себя решения?
6. Место решений в процессе управления организацией. Классификации решений.
7. Типичные решения для функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля. Примеры.
8. Основные факторы, влияющие на разработку и реализацию управленческих решений.
9. Основные научные подходы и методы, применяемые при разработке и оптимизации управленческих решений.
10. Подходы к оценке эффективности управленческих решений.
11. Основные параметры качества управленческого решения.
12. Принятие решений как основная функция менеджера. Модель «преуспевающего менеджера».
13. Американский и «азиатский» подходы к принятию решений. «Классические» модели принятия решений.
14. Почему так важно проводить анализ внешней среды в процессе принятия организационно-управленческого решения?
15. Как вы понимаете модель «мусорной корзины» Дж. Марча?
16. В чем состоит сущность нормативной модели принятия решений, предложенной В. Врумом?
17. Стили принятия управленческих решений. Анализ, сравнение.
18. Роли руководителя при принятии решений.
19. Характеристики интуитивного, основанного на суждении и на анализе управленческого решения. Сочетание логики и интуиции в процессе принятия решений. Примеры.
20. Охарактеризуйте запрограммированное и незапрограммированное решение. Примеры.
21. Что такое мотивация? Для чего она нужна при подготовке управленческого решения? Примеры.
22. Суть и характеристика основных стадий и этапов процесса разработки и реализации управленческого решения.
23. Системы информации и коммуникаций и какова их роль в принятии управленческих решений.
24. Релевантная информация в процессе принятия решений? Примеры формальных и неформальных методов сбора информации.
22. Основные правила обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения.
23. Классификация моделей и методов принятия управленческих решений.
24. Что такое моделирование, на какие виды оно подразделяется, и какую роль играет в процессе принятия управленческих решений?
25. Объясните, какой из принципов оптимальности принятия решений в условиях уверенности определяет наивысшую степень опасности искажения целевых приоритетов компании.
26. Объясните, какой из принципов оптимальности принятия решений в условиях уверенности может привести к потере наиболее привлекательной альтернативы.
27. В каких ситуациях необходимо использовать принцип оценки упущенных возможностей? Перечислите условия принятия решений, в которых применяется указанный принцип.
28. Какой принцип оценки (критерий оптимальности) следует использовать в условиях неопределенности при стремлении компании обеспечить выживание на рынке?

29. Опишите основные условия принятия решений, в которых может быть использован метод платежной матрицы. Перечислите основные критерии оценки платежной матрицы.

30. Опишите основные условия принятия решений, в которых может быть использован метод дерева решений. Перечислите основные критерии оценки дерева решений.

31. Какой принцип оценки (критерий оптимальности) следует использовать в условиях неопределенности при стремлении компании обеспечить лидирующее положение на рынке?

32. Какой метод оценки следует использовать в условиях риска, если не определена вероятность свершения событий, оказывающих непосредственное воздействие на предполагаемый результат будущего решения?

33. Какой метод оценки следует использовать в условиях риска, если определена вероятность свершения событий и альтернативы предполагают развитие оцениваемых вариантов решения?

34. Условия неопределенности и риска при разработке решений.

35. Какие методы и приемы используются для разработки решений в условиях неопределенности и риска?

36. Как оценивать (методы) степень риска и размер возможного ущерба при подготовке управленческого решения?

37. Элементы теории игр в принятии управленческих решений. Игра, как модель конфликтной ситуации принятия управленческого решения.

38. Методы прогнозирования, используемые в процессе принятия решений.

39. Что собой представляет трендовая модель прогнозирования?

40. Каковы методы выявления и моделирования сезонных колебаний?

41. Что такое априорная и апостериорная оценки точности прогноза?

42. Организация и контроль выполнения управленческих решений. Виды, приемы. Контроллинг.

43. Управленческие решения и ответственность. Сущность и классификация.

Примерные темы рефератов

Алгоритм работы:

1. Поиск и анализ литературы и источников по выбранной теме.
2. Подготовка сообщения в письменном виде или презентации реферата, особое внимание уделяется новизне содержания, анализу его ценности с учетом уже имеющихся достижений в выбранной области знаний.

Требования к оформлению рефератов:

Бумага А4, шрифт Times New Roman, интервал 1,5.

Поля: левое 30 мм, правое 15 мм, верхнее и нижнее 20 мм.

Шрифт черный, размер 14.

Полужирный шрифт допускается использовать для заголовков разделов, курсив - для терминов.

Объем реферата 8-10 страниц, среди которых должен присутствовать титульный лист, содержание, список литературы.

1. Происхождение науки об управленческих решениях.
2. Зависимость уровня управления от роли руководителя.
3. Нравственная ответственности руководителя.
4. Особенности принятия организационно-управленческих решений в малых и крупных компаниях.

5. Особенности принятия организационно-управленческих решений в России и за рубежом.
6. Особенности принятия организационно-управленческих решений в преуспевающих на мировом рынке компаниях.
7. Особенности принятия организационно-управленческих решений конкретным успешным менеджером (пример).
8. Характеристика элементов внешней среды организации и динамика их развития.
9. Методы получения информации о ситуации для диагностики проблемы.
10. Неопределенность и причины ее появления в условиях принятия управленческих решений.
11. Сочетание формального и неформального аспектов в разработке решений.
12. Творческий характер управленческих решений: интуитивный и рациональный подходы.
13. Особенности управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.
14. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Общая структура коммуникации принцип.
15. Основные управленческие навыки руководителя и специфика их развития.
16. Модели руководства в процессе разработки и реализации управленческих решений: американский, немецкий, японский подходы.
17. Контроль и ответственность при реализации управленческих решений в различных организациях.
18. Условия и факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений в различных организациях.

Критерии оценки реферата:

«неудовлетворительно» - тема реферата не раскрыта, имеет место существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе;

«удовлетворительно» - реферат представляет собой изложение результатов чужих исследований без самостоятельной обработки источников;

«хорошо» - реферат представляет собой самостоятельный анализ разнообразных научных исследований и эмпирических данных, однако не в полной мере отражает требования, сформулированные к его и содержанию, изложение материала неуверенное;

«отлично» - в реферате отражаются такие требования как актуальность содержания, высокий теоретический уровень, глубина и полнота факторов, явлений, проблем, относящихся к теме, информационная насыщенность, новизна, оригинальность изложения материала; структурная организованность, обоснованность предложения и выводов, сделанных в сообщении/презентации.

Деловая игра (пример)

1. С использованием различных методов генерации альтернатив разработать проект дизайна и логотип новой упаковки выпечки, предназначенной для детской аудитории 3-8 лет. Не допускается удорожание производства как самой выпечки, так и значительного удорожания упаковки. Разработать комплекс организационно-управленческих решений, направленных на реализацию товара в новой упаковке. Указать последовательность реализации организационно-управленческих решений.

2. На примере конкретной бизнес-проблемы (предприятия) проанализировать последовательность диагностики проблемы и последующего за ней комплекса организационно-управленческих решений, направленного на ее нейтрализацию.

Зачетно-экзаменационные материалы для промежуточной аттестации (экзамен)

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Роль и значение лица, принимающего решение, при принятии управленческих решений. Базовые типы утверждений психологической теории принятия решений.
2. Индивидуальный и групповой подходы к принятию управленческих решений. Сильные и слабые стороны обоих подходов.
3. Резервы сокращения длительности цикла разработки управленческого решения.
4. Формы и методы реализации принятого управленческого решения.
5. Характеристика методов анализа внешней среды.
6. Понятие управленческого решения и классификация видов управленческих решений.
7. Характеристика и этапы процесса принятия управленческого решения.
8. Основные факторы, влияющие на разработку и реализацию управленческих решений.
9. Основные параметры качества управленческого решения.
10. Понятие релевантной информации в процессе принятия решений. Примеры формальных и неформальных методов сбора информации.
11. Понятие проблемы и диагностика проблем в менеджменте. Примеры составления дерева проблем.
12. Характеристика и пример составления дерева целей и задач.
13. Характеристика и пример составления структурной диаграммы Ишикавы «рыбий скелет».
14. Структура и функции систем информационной поддержки управленческих решений.
15. Процесс анализа и выбора допустимых альтернатив.
16. Понятие модели и виды моделей. Управляемые переменные или переменные решения.
17. Схема «черного ящика» и ее смысл.
18. Сущность основной модели теории принятия решений, матрицы результатов (платежной матрицы).
19. Нормативная (классическая) и дескриптивная (описательная) модели процесса разработки управленческих решений.
20. Политическая модель принятия решений (модель Карнеги).
21. Модель «мусорного ящика».
22. Мануфактурная и творческая парадигмы процесса разработки управленческих решений.
23. Основные модели процесса разработки управленческих решений (рациональная, по Саймону, циклическая модель).
24. Основные методы овладения креативностью при подготовке и принятии управленческого решения и барьеры в творческом мышлении.
25. Метод мозгового штурма, его характеристика, особенности применения.
26. Метод Дельфи, его характеристика, особенности применения.
27. Эвристические методы, используемые в процессе принятия управленческих решений.
28. Метод морфологического анализа, его характеристика, особенности применения.
29. Метод 6 шляп Э. Де Боно, его характеристика, особенности применения.
30. Сущность и характеристика методов принятия решений на основе бизнес-моделей новаторов бизнеса.
31. Сущность и характеристика метода 4Р.
32. Сущность и характеристика метода Матрицы Бостонской консультативной группы.
33. Сущность и характеристика модели 7 S МакКинси.
34. Понятие неопределенности, риска и шанса при принятии управленческого

решения.

35. Исходные положения теории принятия решений в условиях риска и неопределенности.

36. Методы принятия решений, основанные на оценке рисков.

37. Понятие и методика определения критерия Вальда (критерий «максимина»)

38. Понятие и методика определения критерия «максимакса» (критерий крайнего оптимизма).

39. Понятие и методика определения критерия Гурвица (критерий «оптимизма-пессимизма»).

40. Понятие и методика определения критерия Сэвиджа (критерий «минимакса» – минимизация большого риска)

41. Понятие и методика определения критерия Лапласа.

42. Сущность и характеристика методов многокритериальной оценки альтернатив.

43. Оптимальность по Парето.

44. Парадокс Алле: сущность и значение.

45. Нерациональное поведение ЛПР при принятии управленческих решений (сущность и причины).

46. Американский и «азиатский» подходы к принятию решений.

47. Составляющие эффективности управленческих решений.

48. Традиционные подходы к измерению и оценке эффективности принятия решений.

49. Концепция ценностно-ориентированного управления (концепция VBM).

50. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений.

51. Организация и контроль выполнения управленческих решений. Виды, приемы.

Контроллинг.

52. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.

53. Организация исполнения принятого управленческого решения.

Критерии оценивания результатов обучения

Критерии оценивания на экзамене:

Критерии оценки:

«неудовлетворительно» заслуживает студент, не освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не выполнил, практические навыки не сформированы.

«удовлетворительно» заслуживает студент, частично с пробелами освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, многие учебные задания либо не выполнил, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, некоторые практические навыки не сформированы.

«хорошо» заслуживает студент, практически полностью освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал, учебные задания не оценены максимальным числом баллов, в основном сформировал практические навыки.

«отлично» заслуживает студент, освоивший знания, умения, компетенции и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний сформированы.

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 (модулю) 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.

5. Перечень учебной литературы, информационных ресурсов и технологий

5.1. Учебная литература

1. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.]; под редакцией П. В. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 276 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10862-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/475047>

2. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 335 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01584-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468457>

3. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03115-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/468717>

5.2. Периодическая литература

Указываются печатные периодические издания из «Перечня печатных периодических изданий, хранящихся в фонде Научной библиотеки КубГУ» <https://www.kubsu.ru/ru/node/15554>, и/или электронные периодические издания, с указанием адреса сайта электронной версии журнала, из баз данных, доступ к которым имеет КубГУ:

1. Базы данных компании «Ист Вью» <http://dlib.eastview.com>
2. Электронная библиотека GREBENNIKON.RU <https://grebennikon.ru/>

5.3. Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
2. ЭБС «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БИБЛИОТЕКА ОНЛАЙН» www.biblioclub.ru
3. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>
4. ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com
5. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

Профессиональные базы данных:

1. Scopus <http://www.scopus.com/>
2. ScienceDirect www.sciencedirect.com
3. Журналы издательства Wiley <https://onlinelibrary.wiley.com/>
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>
5. Полнотекстовые архивы ведущих западных научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН <http://archive.neicon.ru>
6. Национальная электронная библиотека (доступ к Электронной библиотеке диссертаций Российской государственной библиотеки (РГБ) <https://rusneb.ru/>
7. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина <https://www.prilib.ru/>
8. Электронная коллекция Оксфордского Российского Фонда <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kubanstate/home.action>
9. Springer Journals <https://link.springer.com/>
10. Nature Journals <https://www.nature.com/siteindex/index.html>
11. Springer Nature Protocols and Methods <https://experiments.springernature.com/sources/springer-protocols>
12. Springer Materials <http://materials.springer.com/>
13. zbMath <https://zbmath.org/>
14. Nano Database <https://nano.nature.com/>
15. Springer eBooks: <https://link.springer.com/>
16. "Лекториум ТВ" <http://www.lektorium.tv/>
17. Университетская информационная система РОССИЯ <http://uisrussia.msu.ru>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс - справочная правовая система (доступ по локальной сети с компьютеров библиотеки)

Ресурсы свободного доступа:

1. Американская патентная база данных <http://www.uspto.gov/patft/>
2. КиберЛенинка (<http://cyberleninka.ru/>);
3. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации <https://www.minobrnauki.gov.ru/>;
4. Федеральный портал "Российское образование" <http://www.edu.ru/>;
5. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" <http://window.edu.ru/>;
6. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru/>.
7. Проект Государственного института русского языка имени А.С. Пушкина "Образование на русском" <https://pushkininstitute.ru/>;
8. Справочно-информационный портал "Русский язык" <http://gramota.ru/>;
9. Служба тематических толковых словарей <http://www.glossary.ru/>;
10. Словари и энциклопедии <http://dic.academic.ru/>;
11. Образовательный портал "Учеба" <http://www.ucheba.com/>;
12. Законопроект "Об образовании в Российской Федерации". Вопросы и ответы http://xn--273--84d1f.xn--plai/voprosy_i_otvety

Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы КубГУ:

1. Электронный каталог Научной библиотеки КубГУ
<http://megapro.kubsu.ru/MegaPro/Web>
2. Электронная библиотека трудов ученых КубГУ
<http://megapro.kubsu.ru/MegaPro/UserEntry?Action=ToDb&idb=6>
3. Среда модульного динамического обучения <http://moodle.kubsu.ru>
4. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций <http://mschool.kubsu.ru/>
5. Библиотека информационных ресурсов кафедры информационных образовательных технологий [http://mschool.kubsu.ru](http://mschool.kubsu.ru;);
6. Электронный архив документов КубГУ <http://docspace.kubsu.ru/>
7. Электронные образовательные ресурсы кафедры информационных систем и технологий в образовании КубГУ и научно-методического журнала "ШКОЛЬНЫЕ ГОДЫ"
<http://icdau.kubsu.ru/>

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Критерии оценки контрольных вопросов

Оценка «отлично» выставляется студенту, если при ответе на поставленный (или дискутируемый) вопрос им были освещены соответствующий материал в полном объеме, проявил способность формулировать собственную точку зрения по определенной проблеме. Отличная оценка может быть предопределена формированием, высказыванием и обоснованием студентом собственной оригинальной позиции по обсуждаемому вопросу. Студент при ответе на вопрос (или при его обсуждении) проявил самостоятельность мышления, глубокие знания закона, теории и практики применения уголовно-правовых норм.

Оценка «хорошо» выставляется при условии, что студент проявил достаточно глубокие знания при ответе на поставленный (или дискутируемый) вопрос, но не достиг требуемой глубины и самостоятельности в его освоении. Имелись недочеты и мелкие неточности при использовании необходимых положений закона, при изложении теоретического материала, недостаточно использованы материалы практики применения уголовного закона; аргументация позиции по дискутируемому вопросу не вполне убедительна.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при наличии фактических ошибок в применении нормативного материала, теоретических ошибок и неточностей в ответе студента, игнорировании им материалов практики применения уголовного закона. Проявлена недостаточная активность при участии в дискуссии, приводимые аргументы малоубедительны.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при отказе от ответа на поставленный вопрос или от участия в его обсуждении, наличии грубых фактических ошибок, незнании соответствующих положений уголовного закона и сложившейся практики его применения, неумении вести дискуссию и аргументировать свое мнение.

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.

7. Материально-техническое обеспечение по дисциплине (модулю)

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал Научной библиотеки)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (ауд.213 А, 218 А)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus