

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Тюлегенова Раиса Амиржановна

Должность: Директор

Дата подписания: 20.07.2023 14:29:19

Уникальный программный ключ:

125b8acc44c5368c45bd8abf3dc35ed4a4eed767e8486e180c8ae8b889439a47

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)

Костанайский филиал

Кафедра экономики

Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Преподавание русского языка и литературы» по направлению подготовки 45.03.01 Филология

Версия документа - 1

стр. 1 из 39

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_



УТВЕРЖДАЮ

Директор Костанайского филиала  
ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

\_\_\_\_\_  
Р.А. Тюлегенова

25.05.2023 г.

**Методические рекомендации  
для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к  
самостоятельной работе студентов**

по дисциплине (модулю)  
**Методы принятия управленческих решений**

Направление подготовки (специальность)  
**45.03.01**

Направленность (профиль)

Присваиваемая квалификация  
**Бакалавр**

Форма обучения  
**Очная**

Год набора 2023

Костанай 2023



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)

Костанайский филиал

Кафедра экономики

Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Преподавание русского языка и литературы» по направлению подготовки 45.03.01 Филология

Версия документа - 1

стр. 2 из 39

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

### Методические рекомендации приняты

Учёным советом Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Протокол заседания № 10 от 25 мая 2023 г.

Председатель учёного совета  
филиала

Р.А. Тюлегенова

Секретарь учёного совета  
филиала

Н.А. Кравченко

### Методические рекомендации рекомендованы

Учебно-методическим советом Костанайского филиала ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

Протокол заседания № 10 от 18 мая 2023 г.

Председатель  
Учебно-методического совета

Н.А. Нализко

### Методические рекомендации разработаны и рекомендованы кафедрой экономики

Протокол заседания № 9 от 10 мая 2023 г.

Заведующий кафедрой

Г.В. Панина

Автор (составитель)  
экономики, кандидат экономических наук

Фадеев А.А., доцент кафедры

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Преподавание русского языка и литературы» по направлению подготовки 45.03.01 Филология			
Версия документа - 1	<b>стр. 3 из 39</b>	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

## СОДЕРЖАНИЕ

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ.....	4
РЕКОМЕНДАЦИИ СТУДЕНТАМ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАНЯТИЯМ ЛЕКЦИОННОГО ТИПА	6
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ.....	10
Практическая работа №1	
Тема 1 Сущность и роль решений в процессе управления.....	13
Практическая работа №2	
Тема 2 Классификация управленческих решений.....	15
Практическая работа №3	
Тема 3 Понятие и факторы качества управленческих решений. Управление качеством...	18
Практическая работа №4	
Тема 4 Процесс принятия управленческих решений и его структура.....	22
Практическая работа №5	
Тема 5 Экспертные методы принятия решений.....	23
Практическая работа №6	
Тема 6 Методы управления риском.....	24
Практическая работа №7	
Тема 7 Процесс разработки и принятия стратегических решений.....	26
Практическая работа №8	
Тема 8 Разработка и контроль принятия управленческих решений.....	27
Практическая работа №9	
Тема 9 Оценка эффективности управленческих решений.....	29
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	31
1 Содержание СРС.....	31
2 Методы и приемы самостоятельной работы студентов.....	32
2.1 Работа с научной литературой для подготовки структурно-логической схемы и (или) проекта слайд-презентации.....	32
2.2 Методические рекомендации по составлению материалов-презентаций.....	34
2.3 Методические рекомендации по составлению структурно-логических схем.....	36
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	38
СОВРЕМЕННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ, ИНФОРМАЦИОННО- СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ И ЭЛЕКТРОННЫЕ БИБЛИОТЕЧНЫЕ СИСТЕМЫ.....	38

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Преподавание русского языка и литературы» по направлению подготовки 45.03.01 Филология			
Версия документа - 1	стр. 4 из 39	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

## ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Методические указания составлены в соответствии с рабочей программой дисциплины «Методы принятия управленческих решений».

Методические указания позволяют студентам увидеть структуру дисциплины, ориентировать на учебный материал по каждой теме. Материал направлен на повышение эффективности учебного процесса, имеет большое значение в развитии навыков самостоятельной работы будущих экономистов.

Целью курса «Методы принятия управленческих решений» является изучение основ теории принятия решений с целью применения полученных знаний при разработке управленческих решений в практической деятельности менеджера, а также овладение основными знаниями и навыками в теории и практике принятия решений.

Задачи дисциплины:

- усвоить структуру и содержание процесса принятия управленческих решений, необходимость его рациональной организации;
- ознакомиться с арсеналом методов разработки и принятия решений, их особенностями и возможностями применения;
- изучить современные технологии принятия эффективных решений в условиях риска и неопределенности;
- получить необходимые знания для того, чтобы уметь разрабатывать проекты и принимать управленческие решения, связанные со стратегическим изменением и улучшением конкурентных позиций фирмы.

Уровни сформированности компетенций определяется следующим образом.

1. Высокий уровень сформированности компетенций соответствует оценке «отлично», предполагает формирование компетенций на высоком уровне, готовность к самостоятельной профессиональной деятельности: студент должен знать основные принципы методик совершенствования бизнес-процессов и современные технологии документационного обеспечения управления, содержание, назначение и область применения программных продуктов, используемых при построении модели и/или реализации проекта (плана) в области построения и развития бизнеса, принципы документирования и учета операций в корпоративной информационной системе организации, анализа финансовой и других видов отчетности для принятия управленческих решений; уметь решать задачи, связанные с совершенствованием и внедрением бизнес-процессов, использовать информационные технологии при проведении моделирования и оптимизации бизнес-процессов, оперировать знаниями, полученными при подготовке организационно-управленческой документации, использовать программные продукты, соответствующие задачам управления проектами (моделями, планами) в области построения и развития бизнеса, вести документирование и учет операций, осуществлять анализ отчетности по основным бизнес-процессам организации в корпоративной информационной системе; владеть методами проектирования бизнес-процессов, программными средствами моделирования и анализа бизнес-процессов, методикой составления проектов основных управленческих документов, навыками сетевого анализа, календарного планирования, контроля хода реализации проекта (плана) в области построения и развития бизнеса, навыками документирования и анализа хозяйственных операций в прикладных программных продуктах.

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « <span style="float: right;">45.03.01</span> »			
Филология			
Версия документа - 1	<b>стр. 5 из 39</b>	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

2. Продвинутый уровень соответствует оценке «хорошо», предполагает формирование компетенций на более высоком уровне: студент должен знать методы управления основными бизнес-процессами, виды и формы организационно- управленческой документации, основные этапы разработки и реализации проекта (модели, плана), а также процессы управления, входные ресурсы и результаты каждого процесса, функции и назначение корпоративных информационных систем для управления бизнес- процессами организации; уметь анализировать бизнес-процессы и интерпретировать информацию, получаемую в результате этого анализа, составлять и оформлять документы, оценивать результаты реализации проектов (планов) на каждом этапе жизненного цикла проекта (плана), формировать требования к корпоративной информационной системе организации; владеть методами управления бизнес-процессами; навыками выбора ключевых показателей бизнес-процессов, составления и оформления документов, методами оценки потребности в ресурсах, продолжительности и стоимости проекта (плана, модели), навыками эксплуатации корпоративных информационных систем для управления бизнес-процессами организации.

3. Пороговый уровень соответствует оценке «удовлетворительно», предполагает формирование компетенций на начальном уровне: студент должен знать содержание и закономерности развития бизнес-процессов, принципы рациональной организации документационного обеспечения управления, основные принципы планирования, моделирования и управления проектами в области построения и развития бизнеса, цель и задачи внедрения корпоративных информационных систем в организации; уметь идентифицировать и классифицировать бизнес-процессы для управления, анализировать документооборот и документопотоки по количественным и качественным критериям, ставить цели и задачи на каждом этапе разработки и реализации проекта и/или плана в области построения и развития бизнеса, выявлять информационные потребности пользователей для управления бизнес-процессами организации; владеть методами выделения и описания бизнес-процессов, а также документального обеспечения управленческих решений, навыками разработки плана (проекта, модели) и методами оценки эффективности проекта (показателей выполнения плана), понятийным аппаратом в области корпоративных информационных систем для управления бизнес-процессами организации.

4. Недостаточный уровень соответствует оценке «неудовлетворительно».

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)			
Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования –			
«			45.03.01
Филология			
Версия документа - 1	стр. 6 из 39	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

## РЕКОМЕНДАЦИИ СТУДЕНТАМ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАНЯТИЯМ ЛЕКЦИОННОГО ТИПА

Тема занятия	Методы проведения занятий, оценочные средства
<b>Тема 1 Сущность и роль решений в процессе управления</b> 1. Процесс управления и принятие управленческого решения 2. Решение как выбор альтернативы 3. Решение как интеллектуальная задача 4. Частный выбор и управленческое решение: общее и различия 5. Информационный, организационный, психологический и юридический аспекты управленческого решения	Метод обучения: лекция-беседа Оценочное средство: вопросы для обсуждения
<b>Тема 2 Классификация управленческих решений</b> 1. Необходимость систематизации решений в практике управления 2. Основные требования и возможные подходы к классификации решений 3. Признаки классификации. Виды управленческих решений: детерминированные и вероятностные; индивидуальные и коллегиальные, формализованные и эвристические и т.д	Метод обучения: лекция-дискуссия Оценочное средство: вопросы для обсуждения
<b>Тема 3 Понятие и факторы качества управленческих решений. Управление качеством</b> 1. Понятие качества управленческого решения 2. Качество решения как совокупность его свойств 3. Свойства решения 4. Зависимость качества решения от условий его разработки и принятия 5. Основные факторы, влияющие на качество управленческого решения 6. Пути и средства повышения качества решений 7. Контроль качества 8. Поведенческие аспекты контроля качества	Метод обучения: лекция-визуализация Оценочное средство: структурно-логические схемы по материалам лекции
<b>Тема 4 Процесс принятия управленческих решений и его структура</b> 1. Этапы и основные операции процесса принятия решений 2. Логическая схема деятельности менеджера в процессе разработки решений 3. Стадия разработки и принятия решения 4. Организация и контроль выполнения решения 5. Индивидуальное и коллегиальное принятие решений 6. Необходимость согласования решений 7. Причины и последствия несогласованности. Японская модель принятия решений «ринги», ее особенности, достоинства и недостатки	Метод обучения: проблемная лекция Оценочное средство: вопросы для обсуждения
<b>Тема 5 Экспертные методы принятия решений</b> 1. Назначение экспертных методов разработки управленческих решений. Область их применения 2. Процедура экспертизы. Основные методы экспертных оценок, их специфика 3. Метод комиссий 4. Метод «мозгового штурма», его достоинства. Особенности метода «Дельфи» 5. Метод разработки сценария, его использование для прогнозирования развития ситуации 6. Способы оценки качеств экспертов. Экспертные измерения 7. Методы получения количественных и качественных экспертных оценок. Экспертные системы (ЭС) 8. Компьютерные системы поддержки принятия решений (СППР)	Метод обучения: лекция-визуализация Оценочное средство: структурно-логические схемы по материалам лекции

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « <span style="float: right;">45.03.01</span> » Филология			
Версия документа - 1	стр. 7 из 39	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

<b>Тема 6 Методы управления риском</b> 1. Методы разработки решений при неопределенности ситуаций 2. Эвристические методы принятия решений 3. Критерии выбора альтернатив рискованного решения 4. Методы управления рисками 5. Способы ограничения и снижения уровня риска 6. Механизмы компенсации и страхования риска	Метод обучения: проблемная лекция Оценочное средство: вопросы для обсуждения
<b>Тема 7 Процесс разработки и принятия стратегических решений</b> 1. Основные этапы разработки стратегических управленческих решений 2. Подготовка к разработке управленческого решения 3. Разработка управленческого решения 4. Принятие решения, реализация, анализ результата	Метод обучения: лекция-беседа Оценочное средство: вопросы для обсуждения
<b>Тема 8 Разработка и контроль принятия управленческих решений</b> 1. Стратегическое и тактическое планирование 2. Реализация решений в организации 3. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска 4. Контроль реализации управленческих решений	Метод обучения: лекция-дискуссия Оценочное средство: вопросы для обсуждения
<b>Тема 9 Оценка эффективности управленческих решений</b> 1. Понятие эффективности управленческого решения 2. Зависимость эффективности решения от его качества 3. Необходимость и возможность оценки эффективности принятых решений 4. Способы оценки эффективности управленческого решения 5. Качественная и количественная оценка эффективности решений 6. Организационная, социальная, экономическая эффективность	Метод обучения: лекция-беседа Оценочное средство: вопросы для обсуждения

Изучение дисциплины «Методы принятия управленческих решений» требует от студента знания предмета, творческого мышления, логики аргументации и изложения личной позиции к данной проблеме, прилежания и профессионализма.

В ходе лекционных занятий рассматриваются вопросы темы, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

При конспектировании лекций обучающиеся должны излагать услышанный материал на лекции своими словами. Необходимо выделять важные места в своих записях. Каждый раз, когда что-либо не понятно, необходимо записывать свои вопросы. По возможности можно сравнивать свои конспекты с конспектами двух-трех других обучающихся, при этом дополняя и исправляя свои записи.

Конспект лекций следует просматривать регулярно после каждого занятия. Если тот или иной фрагмент вызывает затруднения, необходимо обратиться за помощью к преподавателю. Лекции предусматривают изучение теоретических основ.

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие обучающегося путем планомерной, повседневной работы.

Лекционный материал необходимо кратко записывать, обращая внимание, на логику изложения материала, аргументацию и приводимые примеры.

Лекционный материал следует просматривать в тот же день, когда читалась лекция, помечая непонятные места. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале,

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – программе бакалавриата «Преподавание русского языка и литературы» по направлению подготовки 45.03.01 Филология			
Версия документа - 1	<b>стр. 8 из 39</b>	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

сформулируйте вопросы и обратитесь за консультацией на ближайшей лекции к преподавателю.

Рекомендуемую дополнительную литературу следует прорабатывать после изучения данной темы по учебнику и материалам лекции.

При подготовке материала необходимо обращать внимание на точность определений, последовательность изучения материала, аргументацию, собственные примеры.

Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам и тестам.

Порядок проведения лекционного занятия. Лекция как элемент образовательного процесса должна включать следующие этапы:

- 1 Формулировку темы лекции.
- 2 Указание основных изучаемых разделов или вопросов и предполагаемых затрат времени на их изложение.
- 3 Изложение вводной части.
- 4 Изложение основной части лекции.
- 5 Краткие выводы по каждому из вопросов.
- 6 Заключение.
- 7 Рекомендации литературных источников по излагаемым вопросам.

Лекция-визуализация визуализация учит студентов преобразовывать устную и письменную информацию в визуальную форму, что формирует у них профессиональное мышление за счет систематизации и выделения наиболее значимых, существенных элементов содержания обучения. Этот процесс визуализации является свертыванием мыслительных содержаний, включая разные виды информации, в наглядный образ; будучи воспринят, этот образ, может быть, развернут и служить опорой для мыслительных и практических действий. Любая форма наглядной информации содержит элементы проблемности. Поэтому лекция - визуализация способствует созданию проблемной ситуации, разрешение которой в отличие от проблемной лекции, где используются вопросы, происходит на основе анализа, синтеза, обобщения, свертывания или развертывания информации, т.е. с включением активной мыслительной деятельности. Задача преподавателя использовать такие формы наглядности, которые не только дополняли бы словесную информацию, но и сами являлись носителями информации. Чем больше проблемности в наглядной информации, тем выше степень мыслительной активности студента.

Подготовка данной лекции состоит в том, чтобы изменить, переконструировать учебную информацию по теме лекционного занятия в визуальную форму для представления студентам через технические средства обучения или ручную (схемы, рисунки, чертежи и т.п.). К этой работе могут привлекаться и студенты, у которых в связи с этим будут формироваться соответствующие умения, развиваться высокий уровень активности, воспитываться личностное отношение к содержанию обучения. Чтение лекции сводится к связному, развернутому комментированию преподавателем подготовленных наглядных материалов, полностью раскрывающему тему данной лекции. Представленная таким образом информация должна обеспечить систематизацию имеющихся у студентов знаний, создание проблемных ситуаций и возможности их разрешения; продемонстрировать разные способы наглядности, что является важным в познавательной и профессиональной деятельности.

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « <span style="float: right;">45.03.01</span> » Филология			
Версия документа - 1	<b>стр. 9 из 39</b>	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Проблемная лекция - на этой лекции новое знание вводится через проблемность вопроса, задачи или ситуации. При этом процесс познания студентов в сотрудничестве и диалоге с преподавателем приближается к исследовательской деятельности. Содержание проблемы раскрывается путем организации поиска ее решения или суммирования и анализа традиционных и современных точек зрения. В отличие от содержания лекции-визуализации, которое вносится преподавателем как с самого начала известный, подлежащий запоминанию материал, на проблемной лекции новое знание вводится как неизвестное для обучающихся. Включение мышления обучающихся осуществляется преподавателем с помощью создания проблемной ситуации, еще до того, как они получают всю необходимую информацию, составляющую для них новое знание.

Лекция-беседа предполагает непосредственный контакт преподавателя с аудиторией. Преимущество лекции-беседы состоит в том, что она позволяет привлекать внимание студентов к наиболее важным вопросам темы, определять содержание и темп изложения учебного материала с учетом особенностей студентов. Вопросы, освещаемые на такой лекции могут быть информационного и проблемного характера для выяснения мнений и уровня осведомленности студентов по рассматриваемой теме, степени их готовности к восприятию последующего материала. Вопросы адресуются всей аудитории. Студенты отвечают с мест. Вопросы могут быть как простыми для того, чтобы сосредоточить внимание студентов на отдельных аспектах темы, так и проблемными. Студенты, продумывая ответ на заданный вопрос, получают возможность самостоятельно прийти к тем выводам и обобщениям, которые преподаватель должен был сообщить им в качестве новых знаний, либо понять важность обсуждаемой темы, что повышает интерес и степень восприятия материала студентами. Во время проведения лекции-беседы необходимо следить, чтобы задаваемые вопросы не оставались без ответов, т.к. они тогда будут носить риторический характер, не обеспечивая достаточной активизации мышления студентов.

В лекции-дискуссии в отличие от лекции-беседы при изложении лекционного материала не только используются ответы студентов на вопросы преподавателя, но и организуется свободный обмен мнениями в интервалах между логическими разделами. Дискуссия – это взаимодействие преподавателя и студентов, свободный обмен мнениями, идеями и взглядами по исследуемому вопросу. Это оживляет учебный процесс, активизирует познавательную деятельность аудитории. По ходу лекции-дискуссии приводятся отдельные примеры в виде ситуаций или кратко сформулированных проблем, студенты коротко их обсуждают, затем проводят краткий анализ, выводы.

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)			
Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования –			
« Филология			» 45.03.01
Версия документа - 1	стр. 10 из 39	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Тема занятия	Методы проведения занятий, оценочные средства
<b>Тема 1 Сущность и роль решений в процессе управления</b> 1. Описание блок-схемы процесса разработки управленческих решений 2. Решение как средство воздействия управляющей системы на управляемый объект 3. Решение как информация 4. Роль управленческого решения в работе организации	Метод обучения: проектный Оценочное средство: проекты слайд-презентаций
<b>Тема 2 Классификация управленческих решений</b> 1. Закон как форма управленческого решения 2. Указ как форма управленческого решения 3. Приказ как форма управленческого решения 4. Распоряжение как форма управленческого решения 5. Инструкция как форма управленческого решения	Метод обучения: работа в малых группах Оценочное средство: письменные тестовые и практические задания
<b>Тема 3 Понятие и факторы качества управленческих решений. Управление качеством</b> 1. Основные положения качества управленческого решения 2. Основные факторы, влияющие на качество управленческого решения 3. Система менеджмента качества ИСО и НАССР 4. Контроль качества 5. Пути улучшения качества управленческих решений	Метод обучения: частично-поисковый Оценочное средство: письменные тестовые и практические задания
<b>Тема 4 Процесс принятия управленческих решений и его структура</b> 1. Описание блок-схемы этапизации операций, связанных с принятием управленческих решений 2. Стадия разработки и принятия решения 3. Индивидуальное и коллегиальное принятие решений 4. Организация и контроль выполнения решения 5. Зарубежные модели принятия управленческих решений.	Метод обучения: частично-поисковый Оценочное средство: деловая игра
<b>Тема 5 Экспертные методы принятия решений</b> 1. Роль и значение экспертных методов принятия управленческих решений 2. Метод комиссий 3. Метод «мозгового штурма», его достоинства. Особенности метода «Дельфи» 4. Метод разработки сценария, его использование для прогнозирования развития ситуации 5. Способы оценки качеств экспертов. Экспертные измерения 6. Методы получения количественных и качественных экспертных оценок. Экспертные системы (ЭС)	Метод обучения: конференция Оценочное средство: слайд-презентация
<b>Тема 6 Методы управления риском</b> 1. Оценка риска в процессе разработки и принятия управленческого решения 2. Блок-схема этапов проведения оценки риска 3. Оценка эффективности управленческих решений, принятых на основе проведения ситуационного анализа в условиях риска	Метод обучения: работа в малых группах Оценочное средство: письменные тестовые и практические задания
<b>Тема 7 Процесс разработки и принятия стратегических</b>	Метод обучения: проектный

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « <span style="float: right;">45.03.01</span> » Филология			
Версия документа - 1	стр. 11 из 39	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

<b>решений</b> 1. Стратегические цели и стратегические решения 2. Определение стратегии 3. Процесс реализации стратегии 4. Стратегические изменения в организации 5. Выполнение основных функций управления реализацией стратегии	Оценочное средство: проекты слайд-презентаций
<b>Тема 8 Разработка и контроль принятия управленческих решений</b> 1. Контроль реализации управленческих решений 2. Статистический контроль и его применение при аудите 3. Основные идеи контроллинга 4. Блок-схема организации контроля выполнения управленческих решений	Метод обучения: работа в малых группах Оценочное средство: письменные тестовые и практические задания
<b>Тема 9 Оценка эффективности управленческих решений</b> 1. Практическая работа по определению и расчету эффективности разработки и принятия управленческих решений	Метод обучения: проектный Оценочное средство: проекты слайд-презентаций, структурно-логические схемы

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, решаются ситуационные задачи, заслушиваются доклады и рефераты, рассматриваются презентации, При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;
- письменно решить домашнее задание, рекомендованные преподавателем при изучении темы.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат, доклад или сообщение по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Методические указания по подготовке доклада к защите проекта слайд-презентации.

1. Доклад - это сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию.

2. Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме занятия.

3. Материалы при его подготовке должны соответствовать научно-методическим требованиям ВУЗа и быть указаны в докладе.

4. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания.

5. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными.

6. Работа студента над докладом-презентацией включает отработку навыков ораторства и умения организовать и проводить диспут.

7. Студент в ходе работы по презентации доклада, отрабатывает умение ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей.

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « <span style="float: right;">45.03.01</span> » Филология			
Версия документа - 1	<b>стр. 12 из 39</b>	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

8. Студент в ходе работы по презентации доклада, отрабатывает умение самостоятельно обобщить материал и сделать выводы в заключении.

9. Докладом также может стать презентация реферата студента, соответствующая теме занятия.

10. Студент обязан подготовить и выступить с докладом в строго отведенное время преподавателем, и в срок.

Методические указания к составлению слайд-презентации

Презентации рассматриваются как вспомогательное дидактическое средство обучения, используемое студентом на семинаре в качестве основного теоретического материала или комментария, дополнений и объяснений. Под электронной презентацией понимается логически связанная последовательность слайдов, объединенных одной тематикой и общими принципами оформления. При создании презентаций для сопровождения занятий необходимо придерживаться следующих правил:

- на титульном листе располагается название дисциплины, тема семинарского занятия, фамилия и инициалы студента, контактная информация;
- презентации докладов рекомендуется готовить в программе PowerPoint;
- на отдельном слайде приводится план выступления;
- оформление слайдов производится в едином формате, стиле и цветовой гамме, при условии, что педагогическая технология не требует иного.

Необходимо оформлять колонтитулы слайд-конспекта: дату и номер слайда. Можно использовать анимацию, иллюстрации, видеофрагменты.

Желательно в презентации использовать гиперссылки.

Презентация должна заканчиваться итоговым слайдом, на котором помещаются основные выводы, список используемой литературы.

Методические указания по подготовке к деловым играм по дисциплине:

Деловая игра наряду с другими методами обучения служит накоплению управленческого опыта, близко к реальному.

Игра, во-первых, достаточно реально имитирует существующую действительность; во-вторых, создает динамичные организационные модели; в-третьих, более интенсивно побуждает к решению намеченных целей.

Деловые игры в области обучения управленческим навыкам направлены на получение более обширного опыта по принятию решений. Элементы риска, вводимые в деловые игры, дают возможность принимать решения в условиях недостаточной информации и производственной напряженности, что позволяет учащемуся, принимать управленческие решения (часто рискованные) в моделируемых производственных ситуациях и накапливать умения и навыки профессиональной деятельности без ущерба для реального производства в будущем. Студентам такой опыт позволит в реальной обстановке при необходимости принимать эффективные решения с минимальными потерями. Решения, которые принимаются посредством воспроизводства ролей могут быть индивидуальными и групповыми.

Методические указания к составлению структурно-логических схем:

- число элементов должно быть небольшим;

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « <span style="float: right;">45.03.01</span> » Филология			
Версия документа - 1	стр. 13 из 39	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

- информация, содержащаяся в каждом элементе, должна легко усваиваться даже при кратковременном восприятии;
- связи между элементами должны адекватно отражать объективно существующие связи явлений природы или их отдельных сторон;
- основные понятия содержания (объекты) должны быть выделены (курсив, подчеркивание и т. п.);
- элементы информации должны быть очерчены (взяты в рамку);
- логически связанные ячейки информации соединяются стрелками;
- стрелки между элементами информации не пересекаются;
- материал излагается кратко и четко, по принципу: минимум слов - максимум информации.

## Практическая работа №1

### Тема 1 Сущность и роль решений в процессе управления

Цель: формирование компетенции ОПК-2 (способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений). Формирование у студентов четкого представления о процессе управления и принятия управленческого решения.

Методические рекомендации по выполнению практической работы

Практическая работа № 1 состоит из трех частей. В первой части практической работы необходимо ответить на вопросы по изучаемой теме, используя слайд-презентацию. Вторая часть носит практический характер, т. е. студентам необходимо выполнить предложенные задания исследовательского характера. В заключении необходимо ответить на контрольные вопросы по теме.

Вопросы для подготовки слайд-презентации:

1. Описание блок-схемы процесса разработки управленческих решений
2. Решение как средство воздействия управляющей системы на управляемый объект
3. Решение как информация
4. Роль управленческого решения в работе организации

Практические задания.

Задание 1

Определите, какие из приведенных ниже фрагментов текстов относятся к техническим, биологическим и управленческим решениям. Распределите по сферам деятельности выбранные управленческие решения.

1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий."

2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой мДидактикаТ для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования.

3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников.

4. Наладчику станков Сидорову С. провести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования в цехе № 2.

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « <span style="float: right;">45.03.01</span> » Филология			
Версия документа - 1	<b>стр. 14 из 39</b>	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

5. Все сотрудники компании в течение августа 2014 г. должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности.

6. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом.

7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании.

8. Инженера Петрова П. направить в командировку в объединение мБазелТ с 1 августа по 2 сентября 2014 г.

9. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании.

10. Консилиум врачей согласен с диагнозом лечащего врача, поставленным пациентке Ивановой И.

11. Отделу обучения в сентябре 2014 г. провести переподготовку руководства высшего и среднего звена компании в области управления качеством.

12. Службе управления персоналом разработать систему страхования ответственности ключевых специалистов и руководителей компании.

13. Вице-президенту по персоналу создать в компании отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно ее президенту.

14. Службе управления персоналом сформировать систему расстановки персонала в соответствии со способностями работников и ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.

15. Группе контроля сформировать группу для ведения полного и достоверного учета и составления отчетности о результатах деятельности компании.

16. Отделу маркетинга провести анализ изменений внешней среды (на рынке, в политике, законодательстве и т.д.) с выделением тех изменений, которые могут оказать существенное влияние на развитие компании.

17. Ветеринару цирка увеличить количество калорий в рационе питания слонов и лошадей.

18. Начальнику кадровой службы принять на трехмесячную стажировку г-на Нтютона Н. - начальника отдела кадров фирмы Lan ltd. из Сомали.

#### Задание 2

Распределите предлагаемые ниже управленческие решения по функциям менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль).

1. Адаптация организационной структуры под новые цели и задачи, сформулированные в плане.

2. Выбор миссии.

3. Выбор социально-психологических методов стимулирования эффективного труда.

4. Выбор стратегий по достижению поставленных целей.

5. Выработка предположений (гипотезы) о ситуации в будущем.

6. Кадровые решения: расстановка, найм и увольнение, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации.

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « <span style="float: right;">45.03.01</span> » Филология			
Версия документа - 1	стр. 15 из 39	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

7. Обеспечение всех видов деятельности необходимыми ресурсами, в том числе информационно-техническими.

8. Определение целей.

9. Проведение предпланового анализа и прогнозирование.

10. Разработка мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры.

11. Разработка системы оплаты труда и премирования сотрудников и руководителей, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации.

12. Рационализация, распределение задач, обязанностей и прав.

13. Рациональное и сбалансированное использование экономических, организационных и социально-психологических методов управления.

14. Создание надлежащего морального климата в организации.

15. Создание системы контроля, выбор методов учета, анализа и внесения корректировок для всех трех видов контроля: упреждающего, текущего и заключительного.

16. Формирование мероприятий по реализации стратегий.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем состоит суть понятия муправленческие решения?

2. Какова роль управленческих решений в процессах управления?

3. Что понимается под проблемой, ситуацией, целью? Каково их значение в процессе принятия управленческих решений?

4. Каковы основные характеристики управленческих решений?

5. На каких принципах основывается принятие управленческих решений?

6. Какова типология управленческих решений?

7. Как можно классифицировать управленческие решения?

8. Какие существуют виды управленческих решений по уровню творческого вклада?

9. Какие требования к управленческим решениям являются основными?

10. Какие основные факторы влияют на качество управленческих решений?"

## Практическая работа №2

### Тема 2 Классификация управленческих решений

Цель: формирование компетенции ОПК-6 (владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций). Формирование у студентов четкого представления о необходимости систематизации решений в практике управления.

Методические рекомендации по выполнению практической работы

Практическая работа № 2 состоит из двух частей. В первой части практической работы необходимо выполнить предложенные задания. Во второй части занятия следует ответить на тестовые вопросы по теме.

Задания.

1. Что вы понимаете под термином муправленческое решение?

2. Какая существует связь между ситуацией и управленческим решением? Дайте определение понятию муправленческая ситуация.





МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)  
Костанайский филиал  
Кафедра экономики

Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования –  
«45.03.01»  
Филология

Версия документа - 1

стр. 17 из 39

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

- В) инновационный
- С) глобальный
- Д) интеграционный
- Е) виртуальный

3 На чем основано интуитивное решение?

- А) чувства
- В) мысли
- С) ощущение
- Д) значимость
- Е) случайность

4 Что такое управленческое решение?

А) волевое воздействие субъекта управления, осуществляемое в соответствии с выбранной целью функционирования

- В) оценка результатов деятельности предприятия
- С) процесс воздействия на подчиненных;
- Д) принятие заранее спланированной стратегии

Е) воздействие, которое приводит во взаимодействие всех работников фирмы, реализуя при этом ее четко фиксированную цель

5 Метод представляет собой проверенные веками способы нахождения и реализации различных решений путем общения, закулисных переговоров, обмана, логических ухищрений, основан на логике, здравом смысле и опыте, при которых выявляется новая существенная информация

- А) матричный
- В) теоретико-игровой
- С) эвристический
- Д) психологический
- Е) аналитический

6 Соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного УР и затрат на его подготовку и реализацию

- А) экономическая эффективность УР
- В) социальная эффективность УР
- С) технологическая эффективность УР
- Д) психологическая эффективность УР
- Е) правовая эффективность УР

7 Результат достижения отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства, запланированных в бизнес-плане, за более короткое время или меньшими финансовыми затратами

- А) экономическая эффективность УР
- В) социальная эффективность УР
- С) технологическая эффективность УР
- Д) психологическая эффективность УР
- Е) правовая эффективность УР

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « _____ » 45.03.01 Филология			
Версия документа - 1	стр. 18 из 39	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

8 Решение, обычно коммерческого характера, о предложении конкретному или любому лицу заключить сделку на указанных условиях

- A) норматив
- B) оферта
- C) прейскурант
- D) договор
- E) концепция

Что такое просьба?

- A) эффективная передача своей точки зрения
- B) официальное распоряжение руководителя

C) склонение на свою сторону, расположение в свою пользу подчиненного любыми средствами

D) запугивание, обещание причинить подчиненному зло

E) способ влияния на подчиненного, основанный на добровольных, не принудительных мотивах

9 Модель, представляющая набор описательной информации, называется

- A) концептуальной
- B) математической
- C) имитационной
- D) информационной
- E) социальной

10 Наиболее удачное определение управленческого решения – это

- A) инструмент управленческой деятельности
- B) продукт управленческой деятельности
- C) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
- D) форма воздействия субъекта на объект
- E) управленческий документ

### Практическая работа №3

#### Тема 3 Понятие и факторы качества управленческих решений. Управление качеством

Цель: формирование компетенции ПК-5 (способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений). Формирование у студентов навыков оценки качества управленческих решений.

Методические рекомендации по выполнению практической работы

Практическая работа № 3 состоит из двух частей. В первой части практической работы необходимо выполнить предложенные задания. Во второй части занятия следует ответить на тестовые вопросы по теме.

Задания

1. Популярные методики принятия решений. Высокий интерес к процессам принятия решений в личной и деловой жизни людей побудил многих исследователей к разработке своих рекомендаций о том, как следует принимать решения и как лучше организовать этот

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « <span style="float: right;">45.03.01</span> » Филология			
Версия документа - 1	<b>стр. 19 из 39</b>	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

процесс. В результате появились многочисленные методики и правила принятия решений, которые частично основаны на данных научных исследований, но в основном отражают субъективную точку зрения их авторов и носят популистский характер. Известный американский социолог М. Рубинштейн предложил десять правил принятия управленческих решений:

1. Прежде чем вникать в детали, постарайтесь получить представление о проблеме в целом.
2. Не принимайте решения, пока не рассмотрите все возможные варианты.
3. Сомневайтесь – даже самые общепринятые истины должны вызывать недоверие, и не нужно бояться отводить их.
4. Старайтесь взглянуть на стоящую перед вами проблему с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными.
5. Ищите модель или аналогию, которая поможет вам лучше понять сущность решаемой проблемы. Так, диаграммы и схемы позволят вам охватить сложную и обширную проблему буквально одним взглядом.
6. Задавайте как можно больше вопросов. Правильно заданный вопрос порой может радикально изменить содержание ответа.
7. Не удовлетворяйтесь первым решением, которое придет вам в голову. Постарайтесь найти его слабые места. Попробуйте найти другие решения данной проблемы и сравните их с первым.
8. Перед принятием окончательного решения поговорите с кем-нибудь о своих проблемах.
9. Не пренебрегайте своими чувствами. Ведущая роль логического мышления в анализе проблем не подлежит сомнению, но нельзя преуменьшать значение чувств и интуиции.
10. Помните, что каждый человек смотрит на жизнь и возникающие повседневно проблемы со своей, особенной точки зрения

Задание Прокомментируйте каждое правило, как вы его понимаете в плане своих действий по разработке и принятию управленческого решения.

2. Система принятия решений С. Джонсона Американский психолог Спенсер Джонсон предложил оригинальную методику принятия личных и деловых решений, названную им системой принятия верных решений «да» или «нет». С. Джонсон указывает, что большинство ошибок в процессе принятия решений возникает из-за того, что люди используют неправильную систему мышления. Поэтому он предлагает прежде, чем принять решение, ответить на шесть вопросов – три практических («для головы») и три личных («для сердца»). Отвечая на каждый вопрос «да» или «нет», мы можем лучше разобраться в ситуации и в самих себе, изменить ранее принятое решение и повысить его качество. Таким образом, сначала принимают предварительное решение, а затем задают себе следующие вопросы:

1. Удовлетворяю ли я подлинную потребность? (смогу ли я достичь поставленной цели?)

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « <span style="float: right;">45.03.01</span> » Филология			
Версия документа - 1	стр. 20 из 39	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

2. Узнал ли я варианты выбора? Альтернативы существуют всегда, и для получения информации о них можно советоваться с другими людьми. Однако самый лучший способ – личное наблюдение и анализ сложившейся ситуации.

3. Все ли я продумал до конца? Необходимо продумать последствия каждой альтернативы, постоянно спрашивая себя: что может произойти в этом случае? А что будет потом? А что после этого? и т. д. Это позволит заглянуть вперед и подготовиться к тому, что может произойти в будущем.

4. Честен ли я сам с собой? Нужно посмотреть правде в глаза. Чем лучше мы понимаем реальность, тем больше у нас шансов принять правильное решение.

5. Доверяю ли я своей интуиции? Что я чувствую по поводу своего решения? С каким чувством я принимаю это решение? Что бы я решил, если бы не боялся чего-то? и т. д.

6. Достоин ли я лучшего? В данном случае «речь идет не о желании большего, чем у других. Речь идет о большем, чем то, что вы сами делаете для себя. А этого достоин каждый». Поэтому перед принятием решения всегда полезно спросить себя: «А если бы я верил, что достоин лучшего, как бы я поступил? Отвечая последовательно на все перечисленные вопросы, вы получаете возможность улучшить предварительно принятое решение.

Задание

Подумайте, какую проблему вам необходимо решить в ближайшее время, и попробуйте, прежде чем принять решение, ответить на эти шесть вопросов.

Тестовые вопросы:

1 Теория принятия решений – это

- А) теория статистических решений
- В) теория игр
- С) совокупность научных дисциплин, рассматривающих проблему принятия оптимальных решений
- Д) теория управленческих решений

2 Как самостоятельная научная дисциплина наука об управлении возникла

- А) в начале XIX в.
- В) в середине XIX в.
- С) в конце XIX в.
- Д) в начале XX в.
- Е) в середине XX в.

3 Представителями первой школы научного управления являлись:

- А) Ф. У. Тейлор
- В) А. Файоль
- С) Г. Эмерсон
- Д) Ф. и Л. Гилбрет
- Е) Э. Мэйо
- Ф) Д. Мак-Грегор

4 Представителями классической школы научного управления являлись:

- А) Ф. У. Тейлор



МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)

Костанайский филиал

Кафедра экономики

Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования –

45.03.01

Филология

Версия документа - 1

стр. 21 из 39

Первый экземпляр \_\_\_\_\_

КОПИЯ № \_\_\_\_\_

- В) А. Файоль
- С) Г. Эмерсон
- Д) М. П. Фоллет
- Е) Э. Мэйо
- Ф) Д. Мак-Грегор

5 Представителями школы человеческих отношений являлись:

- А) Ф. У. Тейлор
- В) А. Файоль
- С) Г. Эмерсон
- Д) М. П. Фоллет
- Е) Э. Мэйо
- Ф) Д. Мак-Грегор

6 Представителями школы поведенческих наук являлись:

- А) Р. Лайкерт
- В) А. Файоль
- С) Г. Эмерсон
- Д) Д. Мак-Грегор
- Е) Э. Мэйо

7 Началом теории управленческих решений считаются:

- А) 20-е г.г. XX в.
- В) 40-е г.г. XX в.
- С) 60-е г.г. XX в.
- Д) 80-е г.г. XX в.

8 Продолжите: Главная задача теории принятия решений состоит в исследовании того, как люди принимают решения, а также:

- А) в разработке методов принятия решений
- В) использовании теории игр
- С) моделировании действий менеджера

9 Дополните: ..... теория решений – это система утверждений, раскрывающих внутреннее содержание деятельности и поведения людей в процессе принятия решений

- А) нормативная
- В) психологическая
- С) максимальной полезности
- Д) ограниченной рациональности

10 Дополните: ..... теория решений – это система методов, обеспечивающая поддержку принятия решений

- А) максимальной полезности
- В) нормативная
- С) психологическая
- Д) ограниченной рациональности

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « <span style="float: right;">45.03.01</span> » Филология			
Версия документа - 1	стр. 22 из 39	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

## Практическая работа №4

### Тема 4 Процесс принятия управленческих решений и его структура

Цель: формирование компетенции ПК-5 (способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений). Формирование у студентов навыков формирования логических схем деятельности менеджера в процессе разработки решений.

Методические рекомендации по выполнению практической работы

Практическая работа № 4 состоит из двух частей. В первой части практической работы необходимо выполнить индивидуальные задания. Во второй части занятия проводится деловая игра.

Индивидуальные задания (выполняются в письменном виде)

1 Прокомментируйте слова Э. Хаббарда: «Унция активных дел дороже фунта проповеди».

2 Прокомментируйте слова Б. Шоу: «Смазку получает то колесо, которое скрипит громче всех».

3 Прокомментируйте слова Г. В. Плеханова: «В политике неизменные, раз и навсегда принятые правила неизбежно и быстро ведут к поражению».

4 Прокомментируйте слова Сервантеса: «Каждый из нас – сын своих дел».

5 Прокомментируйте слова Б. Дизраэли: «Мелкие дела порождают и мелких людей».

6 Прокомментируйте слова М. Поллока: «Не многие из нас понимают, каким большим трудом может быть маленькое дело».

7 Прокомментируйте слова М. Эбнер-Эшенбах: «Верное средство приобрести авторитет у людей – быть им полезным».

8 Прокомментируйте слова Р. Роллана: «В спорах нет ни высших, ни низших, ни званий, ни имен: важна одна лишь истина, перед которой все равны».

9 Прокомментируйте слова В. А. Жуковского: «Кто втерся в чин лисой, тот в чине будет волком».

10 Прокомментируйте слова А. П. Чехова: «Если хочешь, чтобы у тебя было мало времени, ничего не делай».

11 Прокомментируйте слова Г. Форда: «Ничто, действительно нас интересующее, не тяжело для нас».

Деловая (ролевая) игра

Всем опытным управленцам хорошо известно, что один из наиболее эффективных Интеллектуальных инструментов менеджера – это теория принятия решений. Подробно разобранный пример выбора места проведения городского праздника должен наглядно продемонстрировать ряд основных понятий теории принятия решений.

1. Кто принимает решения?

2. Порядок подготовки решения (регламент).

3. Цели.

4. Ресурсы.

5. Риски и неопределенности.

6. Критерии оценки решения.

7. Экспертные оценки - один из методов принятия решений.

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « <span style="float: right;">45.03.01</span> » Филология			
Версия документа - 1	стр. 23 из 39	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

7.1. Голосование - один из методов экспертных оценок

7.2. Простые методы принятия решений (метод оценки по системе баллов и др.).

Итог игры:

Прибыль, если мероприятие проведут на улице:  $1\text{млн.} \cdot 0,6 + 200\text{т.} \cdot 0,4 = 680\text{т.}$

Прибыль, если мероприятие проведут в театре:  $750\text{т.} \cdot 0,6 + 500\text{т.} \cdot 0,4 = 650\text{т.}$

### Практическая работа №5

#### Тема 5 Экспертные методы принятия решений

Цель: формирование компетенции ПК-5 (способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений). Формирование у студентов навыков применения экспертных методов принятия управленческих решений.

Методические рекомендации по выполнению практической работы

Практическая работа № 5 состоит из трех частей. В первой части практической работы необходимо ответить на вопросы по изучаемой теме, используя слайд-презентацию. Вторая часть носит практический характер, т. е. студентам необходимо выполнить предложенные задания исследовательского характера. В заключении необходимо ответить на контрольные вопросы по теме.

Вопросы для подготовки слайд-презентации:

1. Роль и значение экспертных методов принятия управленческих решений
2. Метод комиссий
3. Метод «мозгового штурма», его достоинства. Особенности метода «Дельфи»
4. Метод разработки сценария, его использование для прогнозирования развития ситуации
5. Способы оценки качеств экспертов. Экспертные измерения
6. Методы получения количественных и качественных экспертных оценок.

Экспертные системы (ЭС)

Практические задания.

Задание 1

Гончарное предприятие выпускает два вида глиняной посуды. Первый - простой глиняный горшок с упрочненным ободком. Второй - меньшая по размеру и более изящная ваза с ручками и орнаментом по бокам. Для изготовления простого глиняного горшка требуется 4 кг глины и 1 ч работы, а его реализация приносит 4 д.е. прибыли. Для изготовления вазы требуется 3 кг глины и 2 ч работы. Прибыль от реализации вазы составляет 5 д.е. На фирме 40 ч в неделю работает один гончар; допустимый расход глины составляет 120 кг в неделю.

Определите, сколько горшков и ваз нужно изготовить в неделю, чтобы максимизировать прибыль предприятия.

Задание 2

Ваша фирма страхует автомобили граждан от угона на суммы по 5 тыс. руб. за один автомобиль. По статистике вероятность угона автомобиля за год составляет 0,05%. Какова должна быть сумма годового страхового взноса, чтобы годовой доход фирмы от страхования составил 100 тыс. руб.? В год вы страхуете в среднем 100 автомобилей.



 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « <span style="float: right;">45.03.01</span> » Филология			
Версия документа - 1	<b>стр. 25 из 39</b>	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

3. Оценка хозяйственного риска Исходные данные. Хозяйственный руководитель использует в своей деятельности складские помещения, в которых размещает поступающие минеральные удобрения. Нормативная минимальная ставка технического риска в случае кражи – 0,05, в случае пожара – 0,08

Задание

- оцените величину риска, если никаких мер по его снижению не предпринимается.
- насколько изменится общая ставка риска, если руководитель примет решение поставить противопожарную сигнализацию, и усилить охрану складов?

Тестовые вопросы

1 Основным признаком неопределенности является

- A) нечеткость ограничений и последствий реализации решений
- B) невозможность построения формальной математической модели
- C) отсутствие полноты и достоверности информации
- D) сложность рассмотрения случайных событий и процессов

2 В поиске решения задач с информационной неопределенностью основную роль играют

- A) формальные методы
- B) человек
- C) технические средства
- D) математические модели

3 Смысл понятия «риск» при принятии управленческих решений означает

- A) опасность принятия неудачного решения
- B) отсутствие необходимой информации для анализа ситуации
- C) вероятность потери ресурсов или неполучения дохода
- D) невозможность прогнозировать результаты решения

4 Потерями называют

- A) шансы на нанесение ущерба
- B) расходы, неизбежные в предпринимательской деятельности
- C) снижение прибыли в сравнении с ожидаемыми величинами
- D) нет правильного ответа

5 Решение принимается в условиях риска, если

- A) невозможно прогнозировать его результат
- B) оно может иметь несколько исходов с определенной степенью вероятности
- C) невозможно определить вероятность его осуществления

6 Информация с точки зрения процесса разработки и реализации управленческих решений – это

A) совокупность сведений о состоянии управляемой и управляющей систем и внешней среды

- B) любые изменения, происходящие в производственно-хозяйственной деятельности
- C) качественная характеристика процесса управления
- D) источник знаний о менеджменте

7 Свойством информации, характеризующим специфику ее потребления, является

- A) способность быть средством отражения событий, процессов

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « <span style="float: right;">45.03.01</span> » Филология			
Версия документа - 1	стр. 26 из 39	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

В) многократность использования

С) средства труда менеджера

Д) основа процесса управления

8 Признак «источник возникновения» характеризует информация:

А) внутренняя

В) первичная

С) по кадрам

Д) по процессам

9 К информационным ресурсам как элементу информационной системы относят:

А) носители информации

В) технические средства сбора, передачи и обработки информации

С) контингент работников

Д) методики, инструкции и программы, регламентирующие процессы прохождения информации в системе

10 Разработка управленческих решений в условиях неопределенности характеризуется:

А) возможностью получения нежелательных результатов

В) возможностью получения отрицательных результатов

С) обязательностью получения отрицательных результатов

### **Практическая работа №7**

#### **Тема 7 Процесс разработки и принятия стратегических решений**

Цель: формирование компетенции ПК-5 (способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений). Формирование у студентов навыков разработки и принятия стратегических решений.

Методические рекомендации по выполнению практической работы

Практическая работа № 7 состоит из трех частей. В первой части практической работы необходимо ответить на вопросы по изучаемой теме, используя слайд-презентацию. Вторая часть носит практический характер, т. е. студентам необходимо выполнить предложенные задания исследовательского характера и ответить на контрольные вопросы.

Вопросы для подготовки слайд-презентации:

1. Стратегические цели и стратегические решения

2. Определение стратегии

3. Процесс реализации стратегии

4. Стратегические изменения в организации

5. Выполнение основных функций управления реализацией стратегии

Контрольные вопросы и задания

1. Каковы основные понятия и положения анализа внешней среды, связанные с принятием управленческих решений?

2. Приведите основные факторы внешней среды.

3. Какое влияние может оказать внешняя среда на реализацию альтернативных решений?

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)			
Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования –			
« _____ » 45.03.01			
Филология			
Версия документа - 1	стр. 27 из 39	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

4. Каким образом осуществляется выявление и использование управляемых факторов внешней среды?

5. Опишите проблемы формирования внешней среды и адаптации к ней субъектов хозяйствования.

6. Что собой представляет оценка внешней и внутренней среды организации методом SWOT -анализа?

7. В чем состоит метод PEST -анализа?

8. В 2015-2017 гг. Фирма N. занимавшаяся продажей бытовой техники придерживалась стратегии ограниченного роста. Руководство применяло жесткие ставки окладов, директор непосредственные указания передавал начальникам отделов, в фирме имел место бюрократический стиль управления. Но потом произошла смена руководства. На фирме начались волнения.

Новый молодой директор предлагает другой путь развития: перейти на продажу компьютеров и оргтехники, то есть выйти на новый сегмент рынка, при этом не только сохранить показатели доходности, но и увеличить их. По персоналу, то руководство планирует применить новые методы поощрения работников, а именно; привлечь подчиненных к процессу принятия решений, показать перспективы карьерного роста. Новый директор хочет расширить систему функциональных связей, кроме того, он уделяет большое внимание профессиональным тренингам и делает ставку на менеджеров среднего звена. Работники, которые работали раньше, обеспокоены, не грозит им освобождение при новом директоре, какими методами он будет руководствоваться и целесообразна вообще эта новая стратегия.

Какими были бы ваши дальнейшие действия на месте руководителя, или следовали бы вы этой самой стратегии? Как оцените ситуацию с позиций работников фирмы?

## **Практическая работа №8**

### **Тема 8 Разработка и контроль принятия управленческих решений**

Цель: формирование компетенций ОПК-6 (владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций), ПК-7 (владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ). Формирование у студентов навыков разработки и контроля принятия управленческих решений.

Методические рекомендации по выполнению практической работы

Практическая работа № 8 состоит из двух частей. В первой части практической работы необходимо выполнить предложенные задания. Во второй части занятия следует ответить на тестовые вопросы по теме.

#### **Задания**

1. Эффективность использования оборудования (распределение ресурсов) Исходные данные В вашем распоряжении имеется 3 вида современного оборудования (№ 1, 2 и 3), на

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « <span style="float: right;">45.03.01</span> » Филология			
Версия документа - 1	стр. 28 из 39	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

котором можно осуществлять выпуск запасных частей для двух типов локомотивов: «А» и «Б». Производительность каждого из трех видов оборудования по выпуску продукции разных типов следующая: № 1 производит в минуту 5 изделий типа «А» или 5 типа «Б»; № 2 производит в минуту 6 изделий типа «А» или 2 типа «Б»; № 3 производит в минуту 5 изделий типа «А» или 3 типа «Б». Согласно заключенному договору с потребителем вся выпускаемая продукция должна быть комплектна, т. е. количество произведенной продукции типов «А» и «Б» должно быть одинаковым

Задание

Найти наиболее эффективное решение по использованию данного оборудования при следующих ограничениях:

– ни один из трех видов оборудования не должен простаивать в течение всей смены (8 ч);

– производительность оборудования должна быть максимальной.

Приведите решение в форме таблицы.

Дайте ответ на следующие вопросы:

– сколько решений имеет данная задача?

– какое самое простое, но не самое эффективное решение?

2. Управление очередностью  
 Исходные данные Вас как квалифицированного менеджера пригласил начальник товарной станции, у которого периодически возникает очередь из ожидающих разгрузки вагонов. Сегодня, например, прибыл состав, из которого три вагона разного тоннажа должны быть разгружены на вашей станции. Их разгрузить на терминале можно за 1,5; 2 и 3 ч соответственно. Вы тут же предложили оптимальный вариант очередности разгрузки. Только вас проводил радостный начальник, как догоняет его помощник и просит возвратиться, сопровождающие вагонов узнали о вашем приходе и, зная вашу квалификацию, просят учесть, что простой вагонов имеет разную стоимость. В данном случае это 10 000, 15 000 и 19 000 рублей в час

Задание

Найти оптимальную очередность разгрузки вагонов без учета стоимости их простоя.

Уточнить оптимальную очередность разгрузки вагонов с учетом стоимости их простоя.

Тестовые вопросы

1 Определите порядок действий в процессе контроля исполнения решения

А) сбор данных о фактическом состоянии дел

В) разработка и реализация корректирующих действий

С) выработка стандартов, критериев и норм деятельности

Д) сравнение и оценка полученного и ожидаемого результатов

2 Побуждение личности или коллектива к необходимым действиям – это функция контроля

А) стимулирующая

В) ориентирующая

С) педагогическая

Д) корректирующая

3 Необходимость отдавать кому-либо отчет в своих действиях и поступках – это

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « _____ » 45.03.01 Филология			
Версия документа - 1	<b>стр. 29 из 39</b>	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

- А) обязанность  
 В) ответственность  
 С) требование  
 D) норма поведения
- 4 В должностной инструкции руководителя отражается ответственность  
 А) административная  
 В) социальная  
 С) профессиональная  
 D) материальная
- 5 За нарушение прав работников организации руководитель несет ответственность  
 А) административную  
 В) юридическую  
 С) политическую  
 D) этическую
- 6 Отставка руководителя – это форма реализации ответственности  
 А) административной  
 В) юридической  
 С) политической  
 D) социальной
- 7 Судебный механизм контроля за результатами решения присущ ответственности  
 А) уголовной  
 В) гражданской  
 С) дисциплинарной  
 D) социальной
- 8 Механизм иерархического контроля за результатами решения соответствует ответственности  
 А) юридической  
 В) социальной  
 С) дисциплинарной  
 D) моральной
- 9 Понятия «эффективность управления» и «эффективность управленческого решения» – это  
 А) не связанные между собой категории  
 В) от эффективности принимаемых решений зависит эффективность управления  
 С) понятия тождественны  
 D) эффективность управленческих решений зависит от эффективности управления
- 10 Под эффективностью управленческого решения понимается  
 А) достижение поставленной цели  
 В) результат, полученный от реализации решения  
 С) разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения  
 D) отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « <span style="float: right;">»</span> 45.03.01 Филология			
Версия документа - 1	стр. 30 из 39	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

## Практическая работа №9

### Тема 9 Оценка эффективности управленческих решений

Цель: формирование компетенций ОПК-6 (владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций), ПК-7 (владение навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ). Формирование у студентов навыков оценки эффективности управленческих решений.

Методические рекомендации по выполнению практической работы

Практическая работа № 9 состоит из двух частей. В первой части практической работы необходимо ответить на вопросы по изучаемой теме, используя слайд-презентацию. Вторая часть носит практический характер, т. е. студентам необходимо ответить на контрольные вопросы и выполнить практические задания.

Вопросы для подготовки слайд-презентации:

1. Понятие эффективности управленческого решения
2. Зависимость эффективности решения от его качества
3. Необходимость и возможность оценки эффективности принятых решений
4. Способы оценки эффективности управленческого решения
5. Качественная и количественная оценка эффективности решений
6. Организационная, социальная, экономическая эффективность

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте понятие эффективности и охарактеризуйте ее основные показатели.
2. В чем заключаются основы эффективности управленческих решений?
3. Сформулируйте принципы оценки эффективности разработки управленческого решения.

4. ЗАО Саунт работает на рынке пять лет, занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя.

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы Саунт. Попробуйте решить данную проблему.

1. Какие действия должна предпринять данная фирма?
2. Какую информацию ЗАО мСаунтГ будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?
3. Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.
4. От каких факторов в данном случае будут зависеть качество и эффективность управленческого решения?

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « _____ » 45.03.01 Филология			
Версия документа - 1	<b>стр. 31 из 39</b>	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

5. Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

6. Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?"

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)			
Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования –			
«			45.03.01
Филология			
Версия документа - 1	стр. 32 из 39	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Цель методических рекомендаций СРС – определить роль и место самостоятельной работы студентов в учебном процессе; конкретизировать ее уровни, формы и виды; обобщить методы и приемы выполнения определенных типов учебных заданий, традиционных для гуманитарного и обществоведческого образования; объяснить критерии оценивания.

Самостоятельная работа студентов является одной из основных форм внеаудиторной работы при реализации учебных планов и программ. Самостоятельная работа – это познавательная учебная деятельность, когда последовательность мышления студента, его умственных и практических операций и действий зависит и определяется самим студентом. Студент в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Студенту предоставляется возможность работать во время учебы более самостоятельно, чем учащимся в средней школе. Студент должен уметь планировать и выполнять свою работу.

Целью самостоятельной работы студентов является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности, опытом творческой, исследовательской деятельности. Самостоятельная работа студентов способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Этапы самостоятельной работы:

- осознание учебной задачи, которая решается с помощью данной самостоятельной работы;
- ознакомление с инструкцией о её выполнении;
- осуществление процесса выполнения работы;
- самоанализ, самоконтроль;
- проверка работ студента, выделение и разбор типичных преимуществ и ошибок.

Самостоятельная работа студентов является обязательным компонентом учебного процесса для каждого студента и определяется учебным планом.

При определении содержания самостоятельной работы студентов следует учитывать их уровень самостоятельности и требования к уровню самостоятельности выпускников для того, чтобы за период обучения искомый уровень был достигнут.

### 1 Содержание СРС

Тема занятия	Методы проведения занятий, оценочные средства
<b>Тема 1 Сущность и роль решений в процессе управления</b> 1. Понятие и общие категории управленческих решений 2. Процесс управления: основные элементы и звенья 3. Место управленческих решений в процессе управления	Метод обучения: систематизирующее воспроизведение Оценочное средство: слайд-презентация
<b>Тема 2 Классификация управленческих решений</b> 1. Классификационные признаки управленческих решений 2. Типы классификации управленческих решений	Метод обучения: частично-поисковый Оценочное средство: структурно-логические схемы
<b>Тема 3 Понятие и факторы качества управленческих</b>	Метод обучения: творчески-

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « <span style="float: right;">»</span> 45.03.01 Филология			
Версия документа - 1	стр. 33 из 39	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

<b>решений. Управление качеством</b> 1. Качество управленческих решений 2. Основные критерии определения качественного управленческого решения 3. Система управления качеством на современных предприятиях	репродуктивный Оценочное средство: структурно-логические схемы
<b>Тема 4 Процесс принятия управленческих решений и его структура</b> 1. Основные этапы процесса принятия управленческого решения 2. Алгоритм разработки управленческого решения 3. Принятие и реализация управленческого решения	Метод обучения: творчески-репродуктивный Оценочное средство: структурно-логические схемы
<b>Тема 5 Экспертные методы принятия решений</b> 1. Описание процедуры проведения экспертизы 2. Примеры использования метода сценариев для конкретных ситуаций 3. Метод «Делфи» и метод «Мозгового штурма» на практике	Метод обучения: творчески-репродуктивный Оценочное средство: слайд-презентация
<b>Тема 6 Методы управления риском</b> 1. Принятие решений в условиях неопределенности 2. Критерии выбора альтернатив 3. Компенсация и страхования риска при принятии управленческих решениях	Метод обучения: творчески-репродуктивный Оценочное средство: структурно-логические схемы
<b>Тема 7 Процесс разработки и принятия стратегических решений</b> 1. Особенности разработки и принятия стратегических управленческих решений 2. Этапы подготовки, разработки и принятия стратегических решений 3. Мониторинг реализации стратегических решений	Метод обучения: творчески-репродуктивный Оценочное средство: структурно-логические схемы
<b>Тема 8 Разработка и контроль принятия управленческих решений</b> 1. Этапы разработки и принятия управленческих решений 2. Контроль реализации управленческих решений 3. Замкнутая схема разработки и принятия управленческих решений	Метод обучения: творчески-репродуктивный Оценочное средство: структурно-логические схемы
<b>Тема 9 Оценка эффективности управленческих решений</b> 1. Критерии эффективности управленческих решений 2. Практические примеры определения эффективности управленческих решений 3. Способы оценки управленческого труда	Метод обучения: систематизирующее воспроизведение Оценочное средство: структурно-логические схемы

## 2 Методы и приемы самостоятельной работы студентов

### 2.1 Работа с научной литературой для подготовки структурно-логической схемы и (или) проекта слайд-презентации

При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги. Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой позволяют экономить время и повышают продуктивность.

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « <span style="float: right;">45.03.01</span> » Филология			
Версия документа - 1	стр. 34 из 39	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Самостоятельная работа с учебниками и книгами (а также самостоятельное теоретическое исследование проблем, обозначенных преподавателем на лекциях) – это важнейшее условие формирования научного способа познания. Основные приемы можно свести к следующим:

- составить перечень книг, с которыми следует познакомиться;
- перечень должен быть систематизированным (что необходимо для семинаров, что для экзаменов, что пригодится для написания курсовых работ, а что выходит за рамки официальной учебной деятельности, и расширяет общую культуру);
- обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых работ это позволит экономить время);
- определить, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть;
- при составлении перечней литературы следует посоветоваться с преподавателями и научными руководителями, которые помогут сориентироваться, на что стоит обратить большее внимание, а на что вообще не стоит тратить время;
- все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц);
- если книга – собственная, то допускается делать на полях книги краткие пометки или же в конце книги, на пустых страницах просто сделать свой «предметный указатель», где отмечаются наиболее интересные мысли и обязательно указываются страницы в тексте автора;
- следует выработать способность «воспринимать» сложные тексты; для этого лучший прием – научиться «читать медленно», когда понятно каждое прочитанное слово (а если слово незнакомое, то либо с помощью словаря, либо с помощью преподавателя обязательно его узнать).

Таким образом, чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того на сколько осознанна читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Грамотная работа с книгой, особенно если речь идет о научной литературе, предполагает соблюдение ряда правил, для овладения которыми необходимо настойчиво учиться. Организуя самостоятельную работу студентов с книгой, преподаватель обязан настроить их на серьезный, кропотливый труд.

Прежде всего, при такой работе невозможен формальный, поверхностный подход. Не механическое заучивание, не простое накопление цитат, выдержек, а сознательное усвоение прочитанного, осмысление его, стремление дойти до сути – вот главное правило.

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « <span style="display: inline-block; width: 100px; border-bottom: 1px solid black;"></span> » 45.03.01 Филология			
Версия документа - 1	<b>стр. 35 из 39</b>	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Другое правило – соблюдение при работе над книгой определенной последовательности. Вначале следует ознакомиться с оглавлением, содержанием предисловия или введения. Это дает общую ориентировку, представление о структуре и вопросах, которые рассматриваются в книге. Следующий этап – чтение. Первый раз целесообразно прочитать книгу с начала до конца, чтобы получить о ней цельное представление. При повторном чтении происходит постепенное глубокое осмысление каждой главы, критического материала и позитивного изложения; выделение основных идей, системы аргументов, наиболее ярких примеров и т.д. Непременным правилом чтения должно быть выяснение незнакомых слов, терминов, выражений, неизвестных имен, названий. Студенты с этой целью заводят специальные тетради или блокноты. Важная роль в связи с этим принадлежит библиографической подготовке студентов. Она включает в себя умение активно, быстро пользоваться научным аппаратом книги, справочными изданиями, каталогами, умение вести поиск необходимой информации, обрабатывать и систематизировать ее.

## 2.2 Методические рекомендации по составлению материалов-презентаций

Это вид самостоятельной работы студентов по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint.

Этот вид работы требует координации навыков студента по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у студентов навыки работы на компьютере. Материалы-презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint.

В качестве материалов презентаций могут быть представлены результаты любого вида внеаудиторной самостоятельной работы, по формату соответствующие режиму презентаций. Одной из форм задания может быть реферат-презентация. Данная форма выполнения самостоятельной работы отличается от написания реферата и доклада тем, что студент результаты своего исследования представляет в виде презентации. Серией слайдов он передаёт содержание темы своего исследования, её главную проблему и социальную значимость.

Слайды позволяют значительно структурировать содержание материала и, одновременно, заостряют внимание на логике его изложения. Происходит постановка проблемы, определяются цели и задачи, формулируются вероятные подходы её разрешения. Слайды презентации должны содержать логические схемы реферируемого материала.

Студент при выполнении работы может использовать картографический материал, диаграммы, графики, звуковое сопровождение, фотографии, рисунки и другое. Каждый слайд должен быть аннотирован, то есть он должен сопровождаться краткими пояснениями того, что он иллюстрирует.

Во время презентации студент имеет возможность делать комментарии, устно дополнять материал слайдов. После проведения демонстрации слайдов реферата студент должен дать личную оценку социальной значимости изученной проблемной ситуации и ответить на заданные вопросы.

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « <span style="float: right;">45.03.01</span> » Филология			
Версия документа - 1	<b>стр. 36 из 39</b>	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

Роль студента:

- изучить материалы темы, выделяя главное и второстепенное;
- установить логическую связь между элементами темы;
- представить характеристику элементов в краткой форме;
- выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;
- оформить работу и предоставить к установленному сроку.

Критерии оценки проекта слайд-презентации

«отлично» (А, А-, 4.0-3.67, 90-100%):

Общая информация - данная информация кратка и ясна. Использовано более одного ресурс

Тема - сформулирована и раскрыта тема. Полностью изложены основные аспекты темы

Применение и проблемы - отражены области применения темы. Изложена стратегия решения проблем

Элементы оформления - ясный план для создания красивой и полной презентации.

Эффекты, фоны, графики и звуки, акцентирующие внимание на изложенной информации

«хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%):

Общая информация - достаточно точная информация. Использовано более одного ресурса

Тема - сформулирована и раскрыта тема. Ясно изложен материал

Применение и проблемы - отражены области применения темы. Процесс решения практически завершен

Элементы оформления - точный план для создания хорошо оформленной презентации. Слайды просты в понимании. Используются некоторые эффекты и фоны

«удовлетворительно» (С+, С, С-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%):

Общая информация - информация частично изложена. В работе использован только один ресурс

Тема - тема частично раскрыта. Некоторый материал изложен некорректно

Применение и проблемы - отражены некоторые области применения темы. Процесс решения неполный

Элементы оформления - частичный план для создания красочной презентации.

Слайды просты в понимании

«неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%):

Общая информация - тема предмета не очевидна. Информация не точна или не дана

Тема - не раскрыта и не ясна. Объяснения некорректны, запутаны или не верны

Применение и проблемы - не определена область применения данной темы. Процесс решения неточный или неправильный

Элементы оформления - отсутствует план для создания полной и хорошо оформленной презентации

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « <span style="float: right;">45.03.01</span> » Филология			
Версия документа - 1	<b>стр. 37 из 39</b>	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

### 2.3 Методические рекомендации по составлению структурно-логических схем

Составление структурно-логических схем (СЛС) — один из эффективных приемов познавательного вдумчивого чтения. Он помогает обучающимся сделать процесс изучения текста упорядоченным, организованным, целенаправленным и, одновременно, более творческим, оригинальным.

В схемах при помощи стрелок показывается причинно-следственная связь суждений, умозаключений, понятий, приводящих к выводу по определенной теме или проблеме, то есть присутствуют анализ, синтез и сравнение.

СЛС демонстрирует ассоциативные, логические связи понятий, суждений, умозаключений, оперируя которыми можно:

- сформулировать проблематику изучаемого произведения;
- выявить авторскую позицию;
- объяснить смысловую структуру.

Структурно-логические схемы могут быть 3 видов:

1 вид: СЛС «Следование» – алгоритм, в котором суждения, умозаключения, понятия имеют однократную последовательную связь.

2 вид: СЛС «Циклическая» – алгоритм, в котором выявлены смысловые аналогии, повторяющиеся по заданному логической цепочкой циклу в причинно-следственной связи.

3 вид: СЛС «Образно-наглядная» – алгоритм, который строится на основе образа (например, часы, древесный срез (полукружия) в причинноследственной связи понятий, суждений, умозаключений по заданной проблеме исследования.

Структурно-логические схемы – это универсальный инструмент для активизации всех познавательных способностей учащихся, к которым относятся восприятие, воображение, память, представление, мышление, но, главное, в результате системного подхода к освоению учебного материала происходит повышение интеллектуально — творческого потенциала.

Порядок выполнения:

- ознакомьтесь с текстом, прочитайте, выделите информационно значимые места текста;
- составьте план текста, который поможет вам в логике изложения группировать материал;
- сделайте наброски схемы, используя основные понятия;
- представьте структуру схемы, наиболее распространенными являются схемы «генеалогическое древо» и «паучок».

В схеме «генеалогическое древо» выделяются основные составляющие наиболее сложного понятия, ключевые слова и т.п. и располагаются в последовательности «сверху вниз» - от общего понятия к его частным составляющим.

В схеме «паучок» название темы или вопроса записывается и заключается в овал, который составляет «тело паучка». Затем продумывается, какие понятия являются основными, их записывают на схеме так, что они образуют «ножки паучка». Для того чтобы усилить устойчивость «ножки», к ним присоединяют ключевые слова или фразы, которые служат опорой для памяти. В заключение просмотрите схему еще раз, определите основное

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « <span style="float: right;">45.03.01</span> » Филология			
Версия документа - 1	<b>стр. 38 из 39</b>	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

содержание проработанного материала, оцените наглядность и понятность для вас информации.

#### Критерии оценки структурно-логических схем

«отлично» (А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) - изложение знаний в графической форме полное, соответствует учебному материалу; выделены существенные дидактические единицы знаний, установлены связи между ними, зафиксированы в виде знаково-символьных структур; самостоятельное применение знаний; отмечается творческий, нестандартный подход к оформлению, представлению опорного конспекта, освещению теоретического материала;

«хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%) - изложение знаний в графической форме полное, соответствует учебному материалу; допускаются отдельные незначительные ошибки при выделении дидактических единиц знаний; наблюдаются незначительные ошибки в установлении связей между дидактическими единицами; в самостоятельной деятельности небольшая помощь преподавателя.

«удовлетворительно» (С+, С, С-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) - изложение знаний неполное; допускаются отдельные существенные ошибки, исправляемые с помощью преподавателя; имеются затруднения при выделении существенных признаков дидактических единиц знаний, нарушены их взаимосвязи; недостаточная самостоятельность при выполнении заданий воспроизводящего материала;

«неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) - изложение учебного материала неполное, бессистемное; имеются существенные ошибки, которые обучающиеся не в состоянии исправить даже с помощью преподавателя; отмечается неумение производить простейшие операции выбора и анализа представленного текста.

 МИНОБРНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ») Костанайский филиал Кафедра экономики			
Методические рекомендации для подготовки к занятиям лекционного, семинарского типа и к самостоятельной работе студентов по дисциплине (модулю) «Методы принятия управленческих решений» по основной профессиональной образовательной программе высшего образования – « <span style="float: right;">45.03.01</span> » Филология			
Версия документа - 1	стр. 39 из 39	Первый экземпляр _____	КОПИЯ № _____

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Ресурс
Л1.1	Трофимова Л. А., Трофимов В. В.	Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/510561">https://urait.ru/bcode/510561</a> )	Москва: Юрайт, 2023	ЭБС
Л1.2	Тебекин А. В.	Методы принятия управленческих решений: учебник для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/510844">https://urait.ru/bcode/510844</a> )	Москва: Юрайт, 2023	ЭБС

### Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Ресурс
Л2.1	Голубков Е. П.	Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/512626">https://urait.ru/bcode/512626</a> )	Москва: Юрайт, 2023	ЭБС
Л2.2	Голубков Е. П.	Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/511290">https://urait.ru/bcode/511290</a> )	Москва: Юрайт, 2023	ЭБС

## СОВРЕМЕННЫЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ, ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ И ЭЛЕКТРОННЫЕ БИБЛИОТЕЧНЫЕ СИСТЕМЫ

1. Научная электронная библиотека «eLIBRARY.RU» [Электронный ресурс]. – URL: <http://elibrary.ru>
2. Электронная библиотечная система издательства «Лань» [Электронный ресурс]. – URL: <http://e.lanbook.com>
3. Университетская библиотека on-line [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.biblioclub.ru>
4. Электронная библиотечная система издательства «Юрайт» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.urait.ru>
5. Публикации по экономике и финансам [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.finansy.ru>
6. Сайт Федеральной службы государственной статистики РФ [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.gks.ru/>
7. Сайт Министерства финансов РФ [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.minfin.ru>
8. Сайт Ассоциации «Аудиторская палата России» – URL: <https://sroapr.ru/>
9. Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс]. – URL: <http://garant-zs.ru/sistema-garant/spsstep/>