

Документ подписан простой электронной подписью

26

Информация о владельце:

ФИО: Шарифуллин Рамиль Анварович

Должность: Директор Казанского филиала

Дата подписания: 30.11.2023 19:49:57

Уникальный программный ключ:

65fd6cbdf7eae29c01b701aabc1fbc13d72d7bd0b08b122e44091c482448e6a9

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРАВОСУДИЯ»**

Казанский филиал

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Набор 2023 г.

Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль «Управление недвижимостью»

Рабочая программа разработана в соответствии с требованиями ФГОС

Разработчик: Нуртдинов А.Р. к.э.н., доцент

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры (Протокол заседания кафедры экономики № 14 от 22.06.2023)

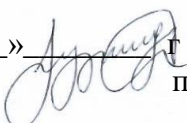
Зав. кафедрой Макаров Анатолий Николаевич

Казань, 2023

ПРОТОКОЛ ИЗМЕНЕНИЙ
рабочей программы дисциплины (модуля)
Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска
наименование дисциплины в соответствии с учебным планом
для набора _____ года на _____ уч.г.

.Краткое содержание изменения	Дата и номер протокола заседания кафедры

Актуализация выполнена ¹: Нуртдинов А.Р., к.э.н.

_____ «_____» _____
 подпись

Зам. зав. кафедрой
доцент., к.э.н.

С.А. Башкирцева

¹ Если отдельные элементы УМК разрабатывались отдельными авторами, то на форзаце необходимо указать соответствующую информацию, обеспечить подписание документа всеми авторами.

Оглавление

	Наименование разделов	Стр.
	Аннотация рабочей программы	
1.	Цели и планируемые результаты изучения дисциплины (модуля)	
2.	Место дисциплины (модуля) в структуре ППСЗ/ОПОП	
3.	Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы	
4.	Содержание дисциплины (модуля)	
5.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)	
6.	Материально-техническое обеспечение	
7.	Карта обеспеченности литературой	
8.	Фонд оценочных средств	

Аннотация рабочей программы дисциплины

Автор-составитель: Нуртдинов А.Р.

Цель изучения дисциплины	Целью учебной дисциплины является формирование теоретических знаний о математических, статистических и количественных методах разработки, принятия и реализации управленческих решений и практических навыков находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность
Место дисциплины в структуре ОПОП	Предмет входит в Блок : Б1.В.11 Дисциплина входит в направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление недвижимостью». Курс обеспечивает взаимосвязь и гармонизацию изучения других дисциплин, таких как «Экономическая теория» и другие смежные профилирующие дисциплины учебного цикла.
Компетенции, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)	ИПК-3.1. Проводить соответствующий анализ рисков используя оптимальные приемы и методы отбора информации ИПК-3.2 Проводить анализ рыночных и финансово-экономических показателей на микро- и макроуровнях, давать оценку и обосновывать прогноз их динамики по управлению рисками. ИПК-3.3 Осуществлять финансово-экономический анализ, планирование и контроль, в том числе в сфере недвижимости ИПК-4.1 Использовать методы воздействия на риски в разрезе отдельных их видов, критерии, применяемые при выработке мероприятий по воздействию на риски ИПК-4.2. Проводить мониторинг рисков и мониторинг мероприятий по воздействию на риски. ИПК-4.3. Осуществлять оценку рыночных показателей и составлять прогноз их динамики для управления рисками
Содержание дисциплины (модуля)	Дисциплина состоит из следующих тем: Тема 1. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений Тема 2. Модели и моделирование в теории принятия решений Тема 3. Методы разработки, принятия и реализации управленческих решений Тема 4. Методы контроля реализации управленческих решений Тема 5. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений Тема 6. Эффективность управленческих решений Тема 7. Условия риска как объективные условия функционирования и развития организации
Общая трудоемкость дисциплины (модуля)	Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетные единицы, 216 часов.
Форма промежуточной аттестации	Экзамен, контрольное задание

1.Цели освоения дисциплины

Целью учебной дисциплины «Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска» является формирование теоретических знаний о математических, статистических и количественных методах разработки, принятия и реализации управленческих решений и практических навыков находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность

В совокупности с другими дисциплинами ППСЗ/ОПОП дисциплина обеспечивает формирование следующих компетенций:

Таблица 1

№ п/п	Код компетенции	Название
1	ИПК-3.1.	Проводить соответствующий анализ рисков используя оптимальные приемы и методы отбора
3	ИПК-3.2	Проводить анализ рыночных и финансово-экономических показателей на микро- и макроуровнях, давать оценку и обосновывать прогноз их динамики по управлению рисками.
4	ИПК-3.3	Осуществлять финансово-экономический анализ, планирование и контроль, в том числе в сфере недвижимости
5	ИПК-4.1	Использовать методы воздействия на риски в разрезе отдельных их видов, критерии, применяемые при выработке мероприятий по воздействию на риски
6	ИПК-4.2	. Проводить мониторинг рисков и мониторинг мероприятий по воздействию на риски.
7	ИПК-4.3.	Осуществлять оценку рыночных показателей и составлять прогноз их динамики для управления рисками

Планируемые результаты освоения дисциплины в части каждой компетенции указаны в картах компетенций по ППСЗ/ОПОП.

В рамках дисциплины осуществляется воспитательная работа, предусмотренная рабочей программой воспитания, календарным планом воспитательной работы.

2.Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Предмет «Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска» входит в Блок 2В: Б1.В.11 Дисциплина входит в направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление недвижимостью». Курс «Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска» обеспечивает взаимосвязь и гармонизацию изучения других дисциплин, таких как «Экономическая теория» и другие смежные профилирующие дисциплины учебного цикла

3.Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 2.1

Очно-заочная форма обучения на базе спо

Вид учебной работы	Трудоемкость		
	зач. ед.	час.	По семестрам
Общая трудоемкость дисциплины по учебному плану	6	216	216

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	зач. ед.	час.	По семестрам	
Контактная работа	-	28	28	
Самостоятельная работа под контролем преподавателя, НИРС	-	188	188	
Занятия лекционного типа	-	12	12	
Занятия семинарского типа	-	16	16	
в том числе с практической подготовкой (при наличии)	-			
Форма промежуточной аттестации	-	Экзамен, контрольное задание	Экзамен, контрольное задание	

4. Содержание дисциплины

4.1. Текст рабочей программы

Тема 1. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Основные свойства управленческих решений и требования к их разработке. Типология и классификация управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений. Целевая ориентация управленческих решений. Формы принятия и реализации управленческих решений..

Тема 2. Модели и моделирование в теории принятия решений.

Моделирование процессов разработки управленческих решений. Моделирование и анализ альтернатив действий. Виды моделей теории принятия решений (экономико-математические модели, теория массового обслуживания, управление запасами, линейное программирование и др.). Основная модель принятия решений. Факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления.

Тема 3. Методы разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Классификация методов принятия управленческих решений. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем и формирования критериев и ограничений. Методы генерирования альтернатив. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив. Методы реализации решения и оценки результата. Среда принятия решений. Концепции определенности, риска и неопределенности среды. Методы принятия решений в условиях определенности, риска и неопределенности среды (предельный анализ, линейное программирование, матрица решений, «дерево решений», критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица, Лапласа). Методы многокритериальной оценки альтернатив, метод анализа иерархий, экспертные методы.

Тема 4. Методы контроля реализации управленческих решений

Методология и организационные аспекты контроля управленческих решений; системы контроля; виды контроля. Особенности выбора типа контроля разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Тема 5. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений.

Необходимость, формы, мера и виды ответственности за реализацию управленческих решений и их последствия. Дифференциация ответственности. Нравственные аспекты ответственности. Реализация ответственности за управленческие решения в системе корпоративной социальной ответственности.

Тема 6. Эффективность управленческих решений

Решения как акт изменений в организации; изменения в формировании управляемой системы. Методы оценки эффективности управленческих решений.

Тема 7. Условия риска как объективные условия функционирования и развития организации

Подходы к определению понятия «риск» в экономике и в управлении организацией. Событие риска, последствия риска. Условия риска как объективные условия функционирования и развития организации. Риск, как следствие внешнего воздействия на организацию. Концепция конфликта целей в организации. Роль социально-экономического развития общества в эволюции теории и практики управления рисками.

4.2. Разделы и темы дисциплин, виды занятий, используемые образовательные технологии (тематический план)

Тематический план

Таблица 3.1
Очно-заочная форма обучения на базе спо

№	Раздел дисциплины, тема	Код компетенции	Общая трудоёмкость дисциплины час.	в том числе				Наименование оценочного средства
				Контактная работа час.	Самостоятельная работа под контролем преподавателя НИРС час.	Занятия лекционного типа час.	Практическая подготовка час.	
1.	Тема 1. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений	ИПК-3.1.	31	4	27	2	2	Устный опрос. Доклады., тестирование
2.	Тема 2. Модели и моделирование в теории принятия решений	ИПК-3.2	31	4	27	2	2	Устный опрос. Доклады., тестирование
3	Тема 3. Методы разработки, принятия и реализации управленческих решений	ИПК-3.3	31	4	27	2	2	Устный опрос. Доклады., тестирование
4	Тема 4. Методы контроля реализации управленческих решений	ИПК-4.1	31	4	27	2	2	Устный опрос. Доклады., тестирование

5	Тема 5. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений	ИПК-4.2.	31	4	27	2	2	Устный опрос. Доклады, тестирование
6	Тема 6. Эффективность управленческих решений	ИПК-4.3	31	4	27	2	2	Устный опрос. Доклады, тестирование
7	Тема 7. Условия риска как объективные условия функционирования и развития организации	ИПК-3.1.	30	4	26		4	Устный опрос. Доклады, тестирование
ВСЕГО			216	28	188	12	16	

4.3. Самостоятельное изучение обучающимися разделов дисциплины

Таблица 4.1
Очно-заочная форма обучения на базе спо

№ раздела (темы) дисциплины	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов
Тема 1.	Менеджмент как процесс принятия управленческих решений	27
Тема 2.	Модели и моделирование в теории принятия решений	27
Тема 3.	Методы разработки, принятия и реализации управленческих решений	27
Тема 4.	Методы контроля реализации управленческих решений	27
Тема 5.	Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений	27
Тема 6.	Эффективность управленческих решений	27
Тема 7.	Условия риска как объективные условия функционирования и развития организации	26

4.4. Темы курсового проекта (курсовой работы)

Не предусмотрено.

5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля) 5.1. Учебно-методические рекомендации по изучению дисциплины (модуля)

Общие положения

Для успешного освоения дисциплины студент должен изучить следующие элементы образовательного процесса:

- самостоятельное изучение разделов и тем курса по учебникам и учебным пособиям с последующей самопроверкой;

- индивидуальные консультации (очные и письменные);
- посещение лекций, семинаров,
- сдача зачета по всему курсу.

Лекционные занятия (теоретический курс)

Общие рекомендации по подготовке к лекциям:

В период сессии студентам читаются лекции, на которых рассматриваются наиболее важные темы и разделы курса, а также рассматриваются вопросы, недостаточно полно или точно освещенные в учебной литературе или вызывающие затруднения у большого числа студентов.

При преподавании дисциплины используются преимущественно следующие типы лекционных занятий:

Лекция-дискуссия

Лекция-консультация

Лекции – вид учебного занятия, основанный на устном систематическом и последовательном изложении материала по какой-либо проблеме, теме.

Основные этапы подготовки к лекционному занятию:

1. определение темы лекции (название – лаконичное, краткое, четкое);
2. выделение главных вопросов;
3. определение объема материала по каждому вопросу (в результате определяется объем всей лекции);
4. подбор и изучение всего литературного материала;
5. подбор наглядного материала, ТСО и дидактического материала к нему;
6. составление плана лекции;
7. написание полного текста лекции.

В ходе лекционного занятия преподаватель должен назвать тему, учебные вопросы, ознакомить студентов с перечнем основной и дополнительной литературы по теме занятия. Во вступительной части лекции обосновать место и роль изучаемой темы в учебной дисциплине, раскрыть ее практическое значение. Если читается не первая лекция, то необходимо увязать ее тему с предыдущей, не нарушая логики изложения учебного материала. Раскрывая содержание учебных вопросов, акцентировать внимание студентов на основных категориях, явлениях и процессах, особенностях их протекания. Раскрывать сущность и содержание различных точек зрения и научных подходов к объяснению тех или иных явлений и процессов.

Следует аргументировано обосновать собственную позицию по спорным теоретическим вопросам. Приводить примеры. Задавать по ходу изложения лекционного материала риторические вопросы и самому давать на них ответ. Это способствует активизации мыслительной деятельности студентов, повышению их внимания и интереса к материалу лекции, ее содержанию. Преподаватель должен руководить работой студентов по конспектированию лекционного материала, подчеркивать необходимость отражения в конспектах основных положений изучаемой темы, особо выделяя категориальный аппарат. В заключительной части лекции необходимо сформулировать общие выводы по теме, раскрывающие содержание всех вопросов, поставленных в лекции. Объявить план очередного семинарского занятия, дать краткие рекомендации по подготовке студентов к семинару. Определить место и время консультации студентам, пожелавшим выступить на семинаре с докладами и рефератами по актуальным вопросам обсуждаемой темы.

Лекция должна быть органически связана с другими видами учебных занятий: семинарами, лабораторными работами, учебной и производственной практикой, самостоятельной работой студентов.

Рекомендации по темам:

Тема 1. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Основные свойства управленческих решений и требования к их разработке. Типология и классификация управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений. Целевая ориентация управленческих решений. Формы принятия и реализации управленческих решений..

Тема 2. Модели и моделирование в теории принятия решений.

Моделирование процессов разработки управленческих решений. Моделирование и анализ альтернатив действий. Виды моделей теории принятия решений (экономико-математические модели, теория массового обслуживания, управление запасами, линейное программирование и др.). Основная модель принятия решений. Факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления.

Тема 3. Методы разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Классификация методов принятия управленческих решений. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем и формирования критериев и ограничений. Методы генерирования альтернатив. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив. Методы реализации решения и оценки результата. Среда принятия решений. Концепции определенности, риска и неопределенности среды. Методы принятия решений в условиях определенности, риска и неопределенности среды (предельный анализ, линейное программирование, матрица решений, «дерево решений», критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица, Лапласа). Методы многокритериальной оценки альтернатив, метод анализа иерархий, экспертные методы.

Тема 4. Методы контроля реализации управленческих решений

Методология и организационные аспекты контроля управленческих решений; системы контроля; виды контроля. Особенности выбора типа контроля разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Тема 5. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений.

Необходимость, формы, мера и виды ответственности за реализацию управленческих решений и их последствия. Дифференциация ответственности. Нравственные аспекты ответственности. Реализация ответственности за управленческие решения в системе корпоративной социальной ответственности.

Тема 6. Эффективность управленческих решений

Решения как акт изменений в организации; изменения в формировании управляемой системы. Методы оценки эффективности управленческих решений.

Тема 7. Условия риска как объективные условия функционирования и развития организации

Подходы к определению понятия «риск» в экономике и в управлении организацией. Событие риска, последствия риска. Условия риска как объективные условия функционирования и развития организации. Риск, как следствие внешнего воздействия на организацию. Концепция конфликта целей в организации. Роль социально-экономического развития общества в эволюции теории и практики управления рисками.

Семинарские (практические) занятия

Общие рекомендации по подготовке к семинарам:

Прежде всего, магистрант должен ознакомиться с конспектом лекции по соответствующей теме, а потом перейти к изучению необходимых разделов учебников. По ходу знакомства с литературой

он должен прочно освоить лексический минимум по теме, для того чтобы его будущий ответ на семинаре и зачете был терминологически грамотным.

Для более глубокого овладения материалом магистранту предлагается прочитать и законспектировать некоторые издания из списка дополнительной литературы (если таковой имеется). На семинарском занятии возможно заслушивание рефератов (докладов), темы которых также обычно предоставляются преподавателем.

Подготовка к семинару дает магистранту большой простор для самостоятельного овладения материалом. В процессе подготовки ответов на вопросы семинаров магистр не ограничен в выборе источников и литературы. Однако если преподаватель прямо указывает на необходимую литературу для подготовки, магистр должен в первую очередь изучить именно ее. Важно знать, что на семинаре от магистра ожидается осмысленное и самостоятельное раскрытие заданных для подготовки тем.

Чтобы выступления магистра на семинарских занятиях были качественными и приносили максимальную пользу необходимо придерживаться следующих рекомендаций:

1. Подготовка к семинару обычно требует большого труда и времени, поэтому ее нельзя откладывать на последний день. Накануне полезно лишь еще раз внимательно прочитать запись лекций и уже готовый конспект по теме семинара, тщательно продумать свое устное выступление.
2. На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Даже, если семинар проходит в форме конференции, предполагающей выступления с сообщениями, активность магистранта может проявляться в виде вопросов докладчику, конспектировании отдельных тезисов доклада, дополнений к докладу. Важно помнить, что активное участие в ответе другого магистранта не менее важно, чем собственное выступление. Дополняя или корректируя ответ докладчика, магистрант отнюдь не снижает оценки докладчика, а демонстрирует свое внимание и компетентность.
3. Выступление магистранта должно строиться в устной форме, быть свободным и аргументированным. Этого можно добиться только хорошо владея материалом. Выступающий должен проявить собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказать собственное понимание, обосновать его и сделать правильные выводы из сказанного. При этом магистрант может обращаться к записям конспекта и лекции, использовать факты и наблюдения из современной жизни и т.д.
4. Вокруг такого выступления неизбежно могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый. Для этого необходимо слушать выступающих. Дополнительные выступления должны быть также аргументированы.
5. В заключении преподаватель, как руководитель семинара, подводит итоги выступлений, отмечает положительные моменты и недостатки, разрешает спорные вопросы, обращает внимание на то, что еще слабо усвоено и указывает, как надо работать дальше, что необходимо исправить и дополнить в конспектах. Следует внимательно отнестись к высказанным замечаниям и учесть их при подготовке к зачету, а также исправить отмеченные недочеты к следующему семинару.

Вопросы на семинар.

Тема 2. Модели и моделирование в теории принятия решений

1. Виды моделей теории принятия решений (нормативная, административная, политическая).
2. Математические модели разработки и принятия управленческих решений (ТМО, теория запасов, линейное программирование).

Тема 3. Методы разработки принятия и реализации управленческих решений

1. Методы диагностики проблем (методы декомпозиции: построение «дерева» проблем, схемы Исикавы, дерева задач).
2. Методы генерации альтернатив (матричное структурирование, метод Дельфи, метод мозговой атаки, метод номинальной групповой техники, латеральное мышление).
3. Методы оценки и выбора (экспертные методы, методы многокритериальной оценки, каузальное моделирование).
4. Методы реализации управленческих решений (матрица распределения ответственности, сетевое моделирование).

Тема 4. Методы контроля реализации управленческих решений

1. Методы контроля по результатам; по срокам выполнения.
2. Анализ гибких бюджетов. Экономический анализ (метод цепных подстановок).

Тема 5. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений

1. Ответственность за принятие и реализацию управленческих решений.
2. Виды ответственности.

Тема 6. Эффективность управленческих решений

1. Методы оценки эффективности управленческих решений.

Тема 7. Условия риска как объективные условия функционирования и развития организации.

2. Условия риска как объективные условия функционирования и развития организации.
3. Риск, как следствие внешнего воздействия на организацию.
4. Концепция конфликта целей в организации.
5. Роль социально-экономического развития общества в эволюции теории и практики управления рисками.

Учебно-методические рекомендации по изучению обучающимися вопросов, выносимых на самостоятельное изучение.

Виды и содержание самостоятельной работы студента по дисциплине:

- самостоятельная работа с книгой,
- самопроверка,
- консультации

2) Учебно-методические рекомендации по выполнению отдельных форм самостоятельной работы.

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА С КНИГОЙ

Начинать изучение курса в целом или темы семинарского занятия необходимо с рассмотрения его содержания по программе, затем приступить к рассмотрению отдельных тем. Сначала знакомятся с содержащимися в данной теме вопросами, их последовательностью, а затем уже приступают к изучению содержания темы. При первом чтении необходимо получить общее представление об излагаемых вопросах. При повторном чтении необходимо параллельно вести конспект, в который заносить все основные понятия и закономерности рассматриваемой темы, зависимости и их выводы; впервые встретившиеся термины с краткими пояснениями их сущности. По возможности старайтесь систематизировать материал, представляйте его в виде графиков, схем, диаграмм, таблиц - это облегчает запоминание материала и позволяет легко восстановить его в памяти при повторном обращении. Не старайтесь наполнить конспект отдельными фактами и цифрами, их всегда можно отыскать в соответствующих справочных материалах. Вникайте в сущность того или иного вопроса - это способствует более глубокому и прочному усвоению материала.

Переходить к изучению новой темы следует только после полного изучения теоретических вопросов, выполнения самопроверки и решения задач по предыдущей теме.

САМОПРОВЕРКА

Закончив изучение темы, ответьте на вопросы для самопроверки, которые акцентируют внимание на наиболее важных вопросах темы. При этом старайтесь не пользоваться конспектом или учебником. Частое обращение к конспекту показывает недостаточное усвоение основных вопросов темы. Необходимость частого обращения к учебнику показывает неумение правильно конспектировать основные понятия и закономерности темы. Внесите коррективы в конспект, который впоследствии поможет при повторении материала в период подготовки к зачету.

КОНСУЛЬТАЦИИ

При возникновении затруднений при изучении теоретической части курса, ответов на вопросы для самопроверки или решении задач, следует обращаться за письменной или устной консультацией к преподавателю в институт. При этом необходимо точно указать вопрос, вызывающий затруднение, место в учебнике, где он разбирается.

Методические рекомендации по подготовке доклада

Подготовка доклада направлена на развитие и закрепление у магистрантов навыков самостоятельного глубокого, творческого и всестороннего анализа научной, методической и другой литературы по актуальным проблемам дисциплины; на выработку навыков и умений грамотно и убедительно излагать материал, четко формулировать теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации.

Доклады должны отвечать высоким квалификационным требованиям в отношении научности содержания и оформления.

Темы доклады, как правило, посвящены рассмотрению одной проблемы. Объем контрольной работы может быть от 12 до 15 страниц машинописного текста, отпечатанного через 1,5 интервала (список литературы и приложения в объем не входят).

Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения.

Во введении магистрант кратко обосновывает актуальность избранной темы, раскрывает конкретные цели и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования.

В основной части подробно раскрывается содержание вопроса (вопросов) темы. Основная часть разбивается на несколько параграфов.

В заключении кратко должны быть сформулированы полученные результаты исследования и сделаны выводы. Кроме того, заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы.

В список литературы (**источников и литературы**) студент включает только те документы, которые он использовал при написании контрольной работы. В тексте работы должны быть сделаны ссылки на источники.

В приложении (приложениях) к контрольной работе можно выносить таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте работы.

Доклады должны быть сданы в период обучения и до начала зачетной сессии. Магистры, не представившие в установленный срок доклады, либо не аттестованные, к сдаче зачета не допускаются.

Тематика докладов

1. Научные подходы в организации разработки и реализации управленческих решений.
2. Диагностика и идентификация проблем (построение дерева проблем).
3. Методы и приемы анализа альтернатив действий.
4. Экономико-математические методы и модели принятия решений.
5. Методы ситуационного моделирования; область и необходимость использования.
6. Методы снижения уровня сложности процесса принятия решения: необходимость, основные формы и проблемы.
7. Методы организации выполнения управленческих решений.
8. Методы контроля выполнения решений.
9. Организация мониторинга за процессом выполнения управленческих решений.
10. Ответственность в системе разработки, принятия и реализации управленческих решений.
11. Эффективность управленческих решений и её составляющие.
12. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений.
13. Эволюция управления рисками: концепции, подходы и их условия.
14. Классификация рисков: виды, принципы разработки, использование.
15. Программа управления рисками: разработка и использование.
16. Комплексное использование методов управления рисками.
17. Управление рисками в малом предпринимательстве.
18. Организация управления рисками на промышленном предприятии.
19. Организация управления рисками в финансово-кредитном учреждении.
20. Особенности управления рисками финансово-промышленной группы.

Рекомендации по подготовке доклада

Объем: не менее 7 страниц.

Количество использованных источников: не менее 3 за последние 3 года.

Процедура доклада:

- устное выступление,
- презентация с последующим обсуждением.

Методические рекомендации по написанию итоговой контрольной работы

Контрольная работа проводится на последнем семинаре обучения курса.

Тематика контрольной работы

1. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
2. Отличительные особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления.
3. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.
4. Понятие «ситуация», «проблема».
5. Оценка экономической эффективности управленческого решения (УР).
6. Управленческое решение: сущность и основные понятия.
7. Процесс принятия УР.
8. Типология УР.
9. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений
10. Качество управленческого решения: сущность и основные понятия.
11. Эффективность УР: сущность и основные понятия.
12. Правила принятия коллективного решения.
13. Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
14. Характеристика внутренней системы информации в организации.
15. Информационная структура управленческого решения.
16. Супероптимальные решения. Взаимосвязь эффективности и качества, способы разработки.
17. Алгоритм формирования нового управленческого решения (этапы).
18. Условия неопределенности и риска при подготовке и реализации УР.
19. Экономико-математические модели и методы подготовки и реализации УР.
20. Этап идентификации проблемы.
21. Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
22. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
23. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.
24. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.
25. Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения.
26. Особенности разработки управленческого решения в корпорациях.
27. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.
28. Характеристика методов анализа внешней среды.
29. Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения.
30. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
31. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в
32. условиях риска и неопределенности.
33. Понятие «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».
34. Активизирующие методы подготовки и реализации УР.
35. Экспертные методы подготовки и реализации УР.
36. Эвристические методы подготовки и реализации УР.

37. Метод сценариев при подготовке и реализации УР.
38. Метод дерева решений при подготовке и реализации УР.
39. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
40. Власть, влияние при разработке и принятии управленческих решений – источники их формирования.
41. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
42. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения.
43. Власть и организационная иерархия как внерыночные средства принятия управленческого решения.
44. Характеристика методов достижения взаимодействия при принятии
45. управленческих решений.
46. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
47. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения.
48. Организация исполнения принятого управленческого решения.
49. Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения.
50. Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.
51. Методы контроля и оценки исполнения решения.
52. Ответственность за выполнение решений: сущность и виды.

**Методические рекомендации для обучающихся с
ограниченными возможностями здоровья и инвалидами
по освоению дисциплины (модуля)**

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается две формы деятельности: самостоятельная работа по освоению и закреплению материала; индивидуальная учебная работа в контактной форме предполагающая взаимодействие с преподавателем (в частности, консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся.

В целях освоения учебной программы дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья возможно

- использование специальных технических и иных средств индивидуального пользования, рекомендованных врачом-специалистом;
- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь.

На лекционном занятии рекомендуется использовать звукозаписывающие устройства и компьютеры, как способ конспектирования.

Для освоения дисциплины (в т.ч. подготовки к занятиям, при самостоятельной работе) лицами с ограниченными возможностями здоровья предоставляется возможность использования учебной литературы в виде электронного документа в электронно-библиотечной системе Book.ru имеющей специальную версию для слабовидящих; обеспечивается доступ к учебно-методическим материалам посредством СЭО «Фемида»; доступ к информационным и библиографическим ресурсам посредством сети «Интернет».

5.2. Перечень нормативных правовых актов, актов высших судебных органов, материалов судебной практики.

Не требуется.

5.3. Информационное обеспечение изучения дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование	Адрес в сети Интернет	Условия доступа
1.	ЭБС «ZNANIUM.COM»	https://znanium.com/ Основная коллекция Коллекция издательства Статут Znanium.com. Discovery для аспирантов	Зарегистрированному пользователю по логину и паролю
2.	ЭБС «ЮРАЙТ»	https://urait.ru/	Зарегистрированному пользователю по логину и паролю
3.	ЭБС «BOOK.ru»	https://www.book.ru/ коллекция издательства Проспект Юридическая литература; коллекции издательства КноРус Право, Экономика и Менеджмент	Зарегистрированному пользователю по логину и паролю
4.	East View Information Services	www.ebiblioteka.ru Универсальная база данных периодики (электронные журналы)	Зарегистрированному пользователю по логину и паролю
5.	НЦР РУКОНТ	http://rucont.ru/ Раздел Ваша коллекция – РГУП периодика (электронные журналы)	Зарегистрированному пользователю по логину и паролю
6.	Электронный каталог РГУП	http://biblioteka.raj.ru/MegaPro/Web	Зарегистрированному пользователю по логину и паролю
7.	Информационно-образовательный потенциал РГУП	http://op.raj.ru/ электронные версии учебных, научных и научно-практических изданий РГУП	Зарегистрированному пользователю по логину и паролю
8.	Система электронного обучения «Фемида»	https://femida.raj.ru Учебно-методические комплексы, Рабочие программы по направлению подготовки	Зарегистрированному пользователю по логину и паролю
9.	Система электронного обучения «Фемида»	Гарант, Консультант	По ip-адресу в университете
10.	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	https://rusneb.ru/	По ip-адресу в университете

Основная и дополнительная литература указана в Карте обеспеченности литературой

6. Материально-техническое обеспечение

Для материально-технического обеспечения дисциплины используются специальные помещения. Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттеста-

ции, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин. Демонстрационное оборудование представлено в виде мультимедийных средств. Учебно-наглядные пособия представлены в виде экранно-звуковых средств, печатных пособий, слайд-презентаций, видеофильмов, макетов и т.д., которые применяются по необходимости в соответствии с темами (разделами) дисциплины.

Для самостоятельной работы обучающихся помещения оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Предусмотрены помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Перечень специальных помещений ежегодно обновляется и отражается в справке о материально-техническом обеспечении основной образовательной программы.

Состав необходимого комплекта лицензионного программного обеспечения ежегодно обновляется, утверждается и отражается в справке о материально-техническом обеспечении основной образовательной программы.

№ п\п	Наименование дисциплины (модуля), практик в соответствии с учебным планом	Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Реквизиты подтверждающего документа
Б1.В.11	Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Кабинет профессиональных дисциплин (аудитория № 218) - для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (либо аналог)	по договору №17 от 17.03.2017 MS Windows 8

7.Карта обеспеченности литературой

Кафедра Экономика

Направление подготовки: Менеджмент

Профиль: Управление недвижимостью

Дисциплина: Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Наименование, Автор или редактор, Издательство, Год издания, кол-во страниц	Э (указат
1	
Основная литература	
<p>Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 227 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/20621. - ISBN 978-5-16-011735-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1897693 (дата обращения: 17.04.2023). – Режим доступа: по подписке.</p>	<p>https://znanium.com/document?id=1897693</p>
<p>Жукова, Г. С. Математические методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Г.С. Жукова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 212 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1084987. - ISBN 978-5-16-016169-3. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1878273 (дата обращения: 16.04.2023). – Режим доступа: по подписке.</p>	<p>https://znanium.com/product/1878273</p>
Дополнительная литература	
<p>Основы менеджмента : учебное пособие / Я.Ю. Радюкова, М.В. Беспалов, В.И. Абдукаримов [и др.]. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 297 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/24007. - ISBN 978-5-16-012479-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1853499 (дата обращения: 16.04.2023). – Режим доступа: по подписке.</p>	<p>https://znanium.com/product/1853499</p>
<p>Максимцов, М. М. Современный менеджмент : учебник / под ред. проф. М.М. Максимцова, проф. В.Я. Горфинкеля. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 299 с. - ISBN 978-5-9558-0383-8. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1841703 (дата обращения: 16.04.2023). – Режим доступа: по подписке.</p>	<p>https://znanium.com/product/1841703</p>
<p>Папкина, О. В. Деловые коммуникации : учебник / О.В. Папкина. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2022. — 160 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-9558-0301-2. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1758027 (дата обращения: 16.04.2023). – Режим доступа: по подписке.</p>	<p>https://znanium.com/product/1758027</p>

Зав. библиотекой



Зам. Зав. кафедрой

8. Фонд оценочных средств

8.1. Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине (модулю).

№ п/п	Раздел дисциплины, тема	Код компетенции	Наименование оценочного средства
1.	Тема 1. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений	ИПК-3.1.	Устный опрос, доклады, тесты
2.	Тема 2. Модели и моделирование в теории принятия решений	ИПК-3.2	Устный опрос. Доклады. Тесты
3	Тема 3. Методы разработки, принятия и реализации управленческих решений	ИПК-3.3	Устный опрос. Доклады. Тесты
4.	Тема 4. Методы контроля реализации управленческих решений	ИПК-4.1	Устный опрос. Доклады. Тесты
5.	Тема 5. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений	ИПК-4.2.	Устный опрос. Доклады. Тесты
6	Тема 6. Эффективность управленческих решений	ИПК-4.3	Устный опрос. Доклады. Тесты
7	Тема 7. Условия риска как объективные условия функционирования и развития организации	ИПК-3.1.	Устный опрос. Доклады. Тесты

8.2. Оценочные средства

Перечень компетенций (части компетенции), проверяемых оценочным средством (наименование, код):

№ п/п	Код компетенции	Название
1	ИПК-3.1.	Проводить соответствующий анализ рисков используя оптимальные приемы и методы отбора
3	ИПК-3.2	Проводить анализ рыночных и финансово-экономических показателей на микро- и макроуровнях, давать оценку и обосновывать прогноз их динамики по управлению рисками.
4	ИПК-3.3	Осуществлять финансово-экономический анализ, планирование и контроль, в том числе в сфере недвижимости
5	ИПК-4.1	Использовать методы воздействия на риски в разрезе отдельных их видов, критерии, применяемые при выработке мероприятий по воздействию на риски
6	ИПК-4.2	. Проводить мониторинг рисков и мониторинг мероприятий по воздействию на риски.
7	ИПК-4.3.	Осуществлять оценку рыночных показателей и составлять прогноз их динамики для управления рисками

Тема (раздел) семинара, коллоквиума:

Тема 1. Менеджмент как процесс принятия управленческих решений

№ п/п	Вопросы	Код компетенции (части компетенции)
1.	Функции решения в методологии и организации процесса управления. Основные свойства управленческих решений и требования к их разработке. Типология и	ИПК-3.1.

	классификация управленческих решений. Процесс принятия управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений. Целевая ориентация управленческих решений. Формы принятия и реализации управленческих решений.	
--	--	--

Тема 2. Модели и моделирование в теории принятия решений

№ п/п	Вопросы	Код компетенции (части) компетенции
1.	Моделирование процессов разработки управленческих решений. Моделирование и анализ альтернатив действий. Виды моделей теории принятия решений (экономико-математические модели, теория массового обслуживания, управление запасами, линейное программирование и др.). Основная модель принятия решений. Факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления.	ИПК-3.2

Тема 3. Методы разработки, принятия и реализации управленческих решений

№ п/п	Вопросы	Код компетенции (части) компетенции
1.	Классификация методов принятия управленческих решений. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем и формирования критериев и ограничений. Методы генерирования альтернатив. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив. Методы реализации решения и оценки результата. Среда принятия решений. Концепции определенности, риска и неопределенности среды. Методы принятия решений в условиях определенности, риска и неопределенности среды (предельный анализ, линейное программирование, матрица решений, «дерево решений», критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица, Лапласа). Методы многокритериальной оценки альтернатив, метод анализа иерархий, экспертные методы.	ИПК-3.3

Тема 4. Методы контроля реализации управленческих решений

№ п/п	Вопросы	Код компетенции (части) компетенции
1.	Методология и организационные аспекты контроля управленческих решений; системы контроля; виды контроля. Особенности выбора типа контроля разработки, принятия и реализации управленческих решений.	ИПК-4.1

Тема 5. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений

№ п/п	Вопросы	Код компетенции (части) компетенции
1.	Необходимость, формы, мера и виды ответственности за реализацию управленческих решений и их последствия. Дифференциация ответственности. Нравственные аспекты ответственности. Реализация ответственности за управленческие решения в системе корпоративной социальной ответственности.	ИПК-4.2.

Тема 6. Эффективность управленческих решений

№ п/п	Вопросы	Код компетенции (части) компетенции
1.	Решения как акт изменений в организации; изменения в формировании управляемой системы. Методы оценки эффективности управленческих решений.	ИПК-4.3

Тема 7. Условия риска как объективные условия функционирования и развития организации

№ п/п	Вопросы	Код компетенции (части) компетенции
1.	Подходы к определению понятия «риск» в экономике и в управлении организацией. Событие риска, последствия риска. Условия риска как объективные условия функционирования и развития организации. Риск, как следствие внешнего воздействия на организацию. Концепция конфликта целей в организации. Роль социально-экономического развития общества в эволюции теории и практики управления рисками.	ИПК-3.1.

2. Критерии оценки устного опроса:

Отвечает верно	12 балла
Отвечает с незначительными неточностями	6 балла
Отвечает с ошибками, которые при дополнительных вопросах исправляет	2 балл
Не может ответить	0 баллов

Комплект заданий для контрольной работы

1. Перечень компетенций (части компетенции), проверяемых оценочным средством (наименование, код):

№п.п.	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части):	Наименование оценочного средства
7.	Тема 7. Условия риска как объективные условия функционирования и развития организации	ИПК-3.1.	Контрольная работа

Задание, вариант №1	Код компетенции (части) компетенции
<ol style="list-style-type: none"> 1. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность. 2. Отличительные особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления. 3. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения. 4. Понятие «ситуация», «проблема». 5. Оценка экономической эффективности управленческого решения (УР). 6. Управленческое решение: сущность и основные понятия. 7. Процесс принятия УР. 8. Типология УР. 9. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений 10. Качество управленческого решения: сущность и основные понятия. 11. Эффективность УР: сущность и основные понятия. 12. Правила принятия коллективного решения. 13. Роль и ответственность руководителя при принятии решения. 14. Характеристика внутренней системы информации в организации. 15. Информационная структура управленческого решения. 16. Супeroптимальные решения. Взаимосвязь эффективности и качества, способы разработки. 17. Алгоритм формирования нового управленческого решения (этапы). 18. Условия неопределенности и риска при подготовке и реализации УР. 19. Экономико-математические модели и методы подготовки и реализации УР. 20. Этап идентификации проблемы. 21. Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения. 22. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения. 23. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив. 24. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения. 25. Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения. 	<p>ИПК-3.1.</p>

Задание, вариант №2	Код компетенции (части) компетенции
<ol style="list-style-type: none"> 1. Особенности разработки управленческого решения в корпорациях. 2. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. 3. Характеристика методов анализа внешней среды. 4. Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения. 5. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности. 6. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в 7. условиях риска и неопределенности. 8. Понятие «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». 9. Активизирующие методы подготовки и реализации УР. 10. Экспертные методы подготовки и реализации УР. 11. Эвристические методы подготовки и реализации УР. 12. Метод сценариев при подготовке и реализации УР. 13. Метод дерева решений при подготовке и реализации УР. 14. Взаимодействие участников выбора управленческого решения. 15. Власть, влияние при разработке и принятии управленческих решений – источники их формирования. 16. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения. 17. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения. 18. Власть и организационная иерархия как внерыночные средства принятия управленческого решения. 19. Характеристика методов достижения взаимодействия при принятии 20. управленческих решений. 21. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения. 22. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения. 23. Организация исполнения принятого управленческого решения. 24. Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения. 25. Значение, функции и виды контроля реализации 	<p>ИПК-3.1.</p>

управленческого решения. 26. Методы контроля и оценки исполнения решения. 27. Ответственность за выполнение решений: сущность и виды.	
---	--

2. Критерии оценки:

Отвечает верно	5 балла
Отвечает с незначительными неточностями	3 балла
Отвечает с ошибками, которые при дополнительных вопросах исправляет	1 балл
Не может ответить	0 баллов

Темы докладов

1. Перечень компетенций, проверяемых с помощью рефератов (эссе, докладов, сообщений):

№ п/п	Код компетенции	Название
1	ИПК-3.1.	Проводить соответствующий анализ рисков используя оптимальные приемы и методы отбора
3	ИПК-3.2	Проводить анализ рыночных и финансово-экономических показателей на микро- и макроуровнях, давать оценку и обосновывать прогноз их динамики по управлению рисками.
4	ИПК-3.3	Осуществлять финансово-экономический анализ, планирование и контроль, в том числе в сфере недвижимости
5	ИПК-4.1	Использовать методы воздействия на риски в разрезе отдельных их видов, критерии, применяемые при выработке мероприятий по воздействию на риски
6	ИПК-4.2	. Проводить мониторинг рисков и мониторинг мероприятий по воздействию на риски.
7	ИПК-4.3.	Осуществлять оценку рыночных показателей и составлять прогноз их динамики для управления рисками

Перечень тем докладов:

№ п/п	Тема
1-2 тема 1	1. Научные подходы в организации разработки и реализации управленческих решений.
3 тема 3	2. Диагностика и идентификация проблем (построение дерева проблем).
4 тема 4	3. Методы и приемы анализа альтернатив действий.
5-6 тема 3	4. Экономико-математические методы и модели принятия решений.
7-9 тема 4	5. Методы ситуационного моделирования; область и необходимость использования.
10-12 тема 5	6. Методы снижения уровня сложности процесса принятия решения: необходимость, основные формы и проблемы.
13-14 тема 6	7. Методы организации выполнения управленческих решений.
15-20 тема 7	8. Методы контроля выполнения решений.

	<p>9. Организация мониторинга за процессом выполнения управленческих решений.</p> <p>10. Ответственность в системе разработки, принятия и реализации управленческих решений.</p> <p>11. Эффективность управленческих решений и её составляющие.</p> <p>12. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений.</p> <p>13. Эволюция управления рисками: концепции, подходы и их условия.</p> <p>14. Классификация рисков: виды, принципы разработки, использование.</p> <p>15. Программа управления рисками: разработка и использование.</p> <p>16. Комплексное использование методов управления рисками.</p> <p>17. Управление рисками в малом предпринимательстве.</p> <p>18. Организация управления рисками на промышленном предприятии.</p> <p>19. Организация управления рисками в финансово-кредитном учреждении.</p> <p>20. Особенности управления рисками финансово-промышленной группы.</p>
--	--

Рекомендации по подготовке рефератов (эссе, докладов, сообщений)

Объем: не менее 7 страниц.

Количество использованных источников: не менее 3 за последние 3 года.

Процедура доклада:

- устное выступление,
- презентация с последующим обсуждением.

2. Критерии оценки:

Отвечает верно	7 балла
Отвечает с незначительными неточностями	5 балла
Отвечает с ошибками, которые при дополнительных вопросах исправляет	2 балл
Не может ответить	0 баллов

Тестовые задания
Содержание банка тестовых заданий

V1: Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска

I:

S:Принятие решений как организованная деятельность людей характеризуется

-:Целенаправленностью

+:Неповторяемостью

-:Повторяемостью

I:

S:Существуют следующие этапы решения проблемы

+:Диагноз проблемы

-:Формулирование ограничений и критериев

+:Выявление альтернатив

+:Оценка альтернатив

+:Выбор альтернативы

I:

S:Среди факторов, влияющих на процесс принятия решений

-:Личностные оценки руководителя

-:Среда принятия решения

+:Информационные ограничения

I:

S:Основная задача теории принятия решений - это

-:замена человека в процессе разработки решения

-:помощь ЛПР при разрешении сложных ситуаций

+:использование научных методов при принятии решения

I:

S:Процесс принятия решения имеет характер

-:Интуитивный

+:Основанный на суждениях

-:Рутинный

I:

S:Наиболее ценными и достоверными источниками аудиторских доказательств являются

+:внешние, подтвержденные печатью

-:мешанные

-:внутренние

I:

S:Какие услуги нельзя оказывать вместе с проведением у экономического субъекта обязательной аудиторской проверки

+:Ведение бухгалтерского учета, восстановление бухгалтерского учета, восстановление бухгалтерской отчетности.

-:Составление налоговых деклараций, составлению бухгалтерской отчетности, постановке бухгалтерского учета; информационному обслуживанию

I:

S:Применяя «Метод сбора аудиторских доказательств и инвентаризации» для повышения точности получаемых данных, аудиторской организации следует провести проверки в двух направлениях

+:сверить учетные данные с фактическим наличием товарно-материальных ценностей; проверить хранятся ли отдельно запасы, принадлежащие третьим лицам, и учитываются ли они отдельно в складском учете и в бухгалтерии на забалансовых счетах

-:сверить учетные данные с фактическим наличием товарно-материальных ценностей; сверить фактические запасы товарно-материальных ценностей с данными учетных записей

-: сверить фактические запасы товарно-материальных ценностей с данными учетных записей; принять участие в проведении контрольных измерений с целью проверки надежности средств контроля

I:

S: Сложные логические проблемы, имеющие творческий характер и сопутствующие процессу принятия решения, относят к:

+ : Формально-математическим

- : Вычислительным

- : Правильный ответ отсутствует

I:

S: При проверке соблюдения нормативных актов экономическим субъектом аудитор должен установить

+ : имеется ли наличие документов о регистрации экономического субъекта.

- : обеспечивается ли бухгалтером необходимыми нормативными актами по бухгалтерскому учету; получают ли бухгалтера консультации по бухгалтерскому учету, налогообложению, праву; применяются ли меры при несоблюдении персоналом нормативных актов.

- : обеспечиваются ли бухгалтером необходимыми актами по бухгалтерскому учету; распределены ли обязанности среди бухгалтеров; имеется ли учетная политика на предприятии.

I:

S: Поведенческий подход при разработке решений направлен на

+ : Рассмотрение системы в диалектическом развитии

- : Установление нормативов управления по подсистемам менеджмента

- : Повышение эффективности функционирования организации за счет роста эффективности использования человеческих ресурсов

I:

S: Ситуационный анализ

- : противоречит стратегическому планированию

+ : дополняет стратегическое планирование

- : не имеет связи со стратегическим планированием

I:

S: При ситуационном подходе ключом к пониманию ситуации считается

- : изучение современных технологий ситуационного анализа

- : предвидение последствий принимаемых решений

+ : интерпретация ситуации с выделением наиболее важных факторов (переменных) и оценкой возможных последствий их изменения

- : принятие эффективного решения

I:

S: К недостатку при использовании метода матриц взаимодействий при ситуационном анализе относится

- : недостаточное внимание, уделяемое взаимозависимости и взаимодействию различных факторов, влияющих на развитие событий, а также динамике развития ситуации

- : слабая разработанность и методическая обеспеченность процедур согласования сценариев

+ : трудоемкость получения большого количества оценок и корректной их обработки

I:

S: Множество Парето мы получаем при использовании

- : метода «цена-себестоимость»

- : метода «стоимость-эффективность»

+ : метода «затраты-прибыль»

I:

S: Что такое уровень существенности

+:оценка аудитором отдельных сторон бухгалтерской отчетности с точки зрения пользователей этой отчетности.

-:предельное значение искажения бухгалтерской отчетности, начиная с которой квалифицированный пользователь этой отчетности перестанет быть в состоянии делать на ее основе правильные выводы и принимать правильные экономические решения.

-:характеристика степени надежности системы бухгалтерского учета и системы внутреннего контроля экономического субъекта.

-:такая степень точности бухгалтерской отчетности, которая позволяет компетентному пользователю делать на ее основе правильные выводы о результатах деятельности экономических субъектов и принимать основанные на этих выводах решения.

I:

S:Что представляет собой случайная выборка

+:по данным выборочных проверок делают заключение о сальдо счета как достоверности и целесообразности совершения хозяйственных операций.

-:это набор элементов, отобранных с учетом равной вероятности выборки каждого из элементов.

-:выборка из генеральной совокупности формируется случайно, а для расчетов и выражения результатов используют статистические методы.

I:

S:Каким образом определяется уровень существенности

+:по системе базовых показателей и порядке определения уровня существенности установленными аудиторскими организациями.

-:по системе показателей и порядке определения уровня существенности, предусмотренными Правилом аудиторской деятельности «Существенность и аудиторский риск».

-:по системе показателей и порядке определения уровня материальности, предусмотренными Международными Стандартами.

I:

S:Какие методы расчета использует фирма при оценке рисков в процессе своей деятельности

+:метод уклонения от рисков

+:метод локализации рисков

+:метод диверсификации

+:метод компенсации

-:метод оптимизации

I:

S:Этапы управления риском

+:идентификация риска

+:количественная оценка уровня риска

+:разработка стратегии и тактики управления риском

-:экспертная оценка уровня риска

I:

S:Для чего разрабатывается система управления рисками на предприятии

+:заблаговременно определить вероятность наступления событий, которые могут негативно сказаться на производственной деятельности предприятия

+:позволяет выбрать наиболее оптимальную форму производственных отношений.

+:позволяет оптимально использовать финансовые ресурсы организации, не уменьшая ее эффективности

-:позволяет повысить конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность компании

I:

S:Риск менеджмент

+:представляет собой систему управления риском и финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления.

-:представляет собой совокупность способов и приемов оценки рисков

-:процесс воздействия субъекта на объект управления, т.е. сам процесс управления, может осуществляться только при условии циркулирования определенной информации между управляющей и управляемой подсистемами.

I:

S:К объектам риск-менеджмента относятся

+:риск

+:рисковые вложения капитала

+:экономические отношения в процессе реализации риска

-:процесс управленческого воздействия на объект управления.

I:

S:К функциям объекта управления риск-менеджмента относят

+:организация разрешения риска

+:организация рискованных вложений капитала

+:организация работы по снижению величины риска

+:организация процесса страхования рисков

-:регулирование экономических отношений и связей между субъектами хозяйственного процесса.

I:

S:В стратегии риск-менеджмента применяются следующие правила:

+:нельзя рисковать многим ради малого

+:нельзя рисковать больше чем может позволить собственный капитал

+:при наличии сомнения принимается отрицательное решение

+:положительное решение принимается лишь при отсутствии сомнений

-:исходить из принципа выбора только одного решения

I:

S:Что не относится к приемам снижения риска

-:диверсификация

-:лимитирование

-:страхование

+:корреляция

I:

S:К источникам возникновения инвестиционных рисков не относят

-:увеличение процентной ставки

-:инфляционные процессы

-:факторы производства

-:колебания валютного курса

+:политические факторы

I:

S:Риск – это

+:сочетание вероятности и последствий наступления неблагоприятного события;

-:неполнота неточность информации об условиях реализации проекта;

-:вероятность потерь финансовых ресурсов при осуществлении предпринимательской деятельности.

-:все верны

I:

S:Финансовый риск это

-:сочетание вероятности и последствий наступления неблагоприятного события

-:неполнота неточность информации об условиях реализации проекта

+:вероятность потерь финансовых ресурсов при осуществлении предпринимательской деятельности

-:все верны

I:

S:Уменьшение уставного капитала может осуществляться в следующем случае

+:при получении предприятиями дополнительных средств в виде дотаций

- :в результате выхода участников из состава учредителей организации
- :при привлечении дополнительных средств от участников (учредителей)
- :в результате дополнительной эмиссии акций

I:

S:Какие организации в обязательном порядке создают резервный капитал

- +:товарищества на вере
- :общества с ограниченной ответственностью
- :акционерные общества
- :кооперативы

I:

S:Уставный фонд — это

- +:совокупность выделенных организации государством или муниципальными органами основных и оборотных средств
- :совокупность средств поступивших от других организаций
- :совокупность вкладов учредителей в виде материальных ценностей
- :совокупность денежных вкладов учредителей

I:

S:Производственные кооперативы формируют

- +:складочный капитал
- :уставный фонд
- :уставный капитал
- :паевой фонд

I:

S:В роли кредитора в кредитном договоре может выступать

- +:только банк
- :любая кредитная организация
- :любое юридическое лицо
- :как юридические, так и физические лица

I:

S:Наличие описания конкретных мероприятий, направленных на достижение поставленных финансовых целей, является отличительным признаком:

- :финансового прогноза
- +:финансового плана
- :основного бюджета
- :бюджета движения денежных средств

I:

S:При выборе инвестиционных альтернатив учитывается

- :альтернативный риск
- +:системный риск
- :несистемный риск
- :специфический риск

I:

S:В рамках модели, принятой в финансовом менеджменте, при выборе конкретного направления инвестирования учитываются

- :диверсифицируемые риски
- :финансовые риски
- +:системные риски

I:

S:В основе современного подхода к инвестиционному риску лежит следующее предположение

- :Снижение риска инвестиционного портфеля, измеряемого его дисперсией, за счет комбинации инвестиционных активов невозможно

- : Диверсификация инвестиционного портфеля позволяет полностью устранить суммарный риск портфеля
- : Необходимо формировать инвестиционный портфель из инвестиционных активов, которые обладают положительной корреляцией доходности
- +: Невозможно правильно измерить риск отдельной ценной бумаги в отрыве от других составляющих инвестиционного портфеля

I:

S: Суть диверсификации по Марковицу состоит в следующем

- : Для снижения риска по портфелю достаточно распределить средства между большим количеством ценных бумаг
- +: Для снижения риска по портфелю необходимо распределить средства между инвестициями, имеющими минимальную корреляцию
- : Для снижения риска по портфелю достаточно распределить средства между большим количеством ценных бумаг, имеющих положительную корреляцию
- : Для снижения портфельного риска достаточно следовать любой из приведенных рекомендаций

I:

S: Диверсификация инвестиционного портфеля это ...

- +: Процесс рассредоточения средств по инвестициям в целях сокращения риска
- : Процесс, направленный на снижение риска по основной инвестиции
- : Процесс замены инструментов с падающей доходностью на инструменты с растущей доходностью
- : Поиск ценных бумаг, имеющих позитивную корреляцию

I:

S: Высокая корреляция между составляющими инвестиционного портфеля

- : снижает ожидаемую доходность портфеля
- : снижает ковариацию портфеля
- : снижает дисперсию портфеля
- +: снижает эффект диверсификации

I:

S: Чем ниже корреляция между составляющими инвестиционного портфеля, тем

- : выше дисперсия портфеля
- : ниже коэффициент вариации портфеля
- : сложнее процесс диверсификации;
- +: выше потенциальный выигрыш от диверсификации;

I:

S: Ковариация ожидаемых доходностей двух инвестиционных активов определяется

- : коэффициентом вариации между этими активами
- : корреляцией доходности этих активов
- +: корреляцией доходности этих активов и величинами их стандартных отклонений
- : коэффициентом корреляции этих активов

I:

S: Путем диверсификации портфеля инвестиций может быть устранен

- : рыночный риск
- +: специфический риск
- : системный риск
- : корреляционный риск

I:

S: Отличительной особенностью долевого финансирования акционерной компании является

- : Относительная дешевизна этого способа финансирования по сравнению с банковским кредитованием

- + :Возможность выплачивать доход держателям долевых инструментов в зависимости от результатов хозяйственной деятельности
- :Обязанность акционеров увеличить уставный капитал в случае возникновения финансовых проблем на предприятии
- :Обязанность предприятия обеспечивать доход держателям долевых инструментов

I:

- S: В случае возникновения финансовых проблем на предприятии его собственники
- :Обязаны предоставить финансовые ресурсы для оздоровления предприятия
- + :Могут предоставить гарантию под кредит для восстановления платежеспособности предприятия
- :Обязаны увеличить уставный капитал предприятия
- :Обязаны увеличить собственный капитал предприятия

I:

- S: Акция, дающая право на долю в остатке активов при ликвидации общества, но не дающая права на участие в управлении обществом носит название
- + :привилегированной
- :обыкновенной
- :именной
- :на предъявителя

I:

- S: С ростом количества случайным образом подобранных финансовых инструментов в инвестиционном портфеле:
- :Диверсифицируемый риск повышается
- :Недиверсифицируемый риск снижается, диверсифицируемый риск – постоянен
- :Диверсифицируемый и недиверсифицируемый риски снижаются
- + :Недиверсифицируемый риск не изменяется, диверсифицируемый риск снижается

I:

- S: Степень, с которой два актива осуществляют флуктуацию в одном или противоположных направлениях называется:
- + :корреляцией
- :стандартным отклонением
- :ковариацией
- :дисперсией

I:

- S: В качестве измерителя финансового риска одиночного актива НЕ может быть использовано
- :стандартное отклонение
- :дисперсия
- :коэффициент вариации
- + :коэффициент корреляции

I:

- S: Принцип формирования портфеля, заключающийся в распределении средств по различным видам активов в целях снижения рисков носит название...
- :принципа обеспечения ликвидности
- :принципа оптимизации дохода
- + :диверсификации
- :хеджирования

I:

- S: Знание корреляции между ценными бумагами, составляющими портфель, является необходимой информацией, позволяющей измерить степень...
- :ликвидности портфеля
- + :диверсификации портфеля
- :надежности портфеля

-:доходности портфеля

I:

S:Из числа приведенных ниже выберите показатель, позволяющий учесть как относительное изменение доходностей двух инвестиционных активов, так и уровень риска, им присущий

-:Корреляция

-:Стандартное отклонение

+:Ковариация

-:Дисперсия

I:

S:Ожидаемая доходность на инвестицию

-:всегда выше фактической

-:всегда ниже фактической

+:всегда положительна

-:может быть увеличена путем снижения инвестиционных рисков

I:

S:Поиск компромисса между риском и доходностью основан на оценке

-:фактической доходности

-:исторической доходности

-:безрисковой доходности

+:ожидаемой доходности

I:

S:Изменение во времени доходности инвестиционного актива носит название

-:корреляции

+:флуктуации

-:ковариации

-:дисперсии

I:

S:Гипотеза о несклонности инвестора к риску предполагает

-:Стремление инвестора делать инвестиции только в высоконадежные ценные бумаги

-:Обязательное требование хеджирования (страхования) системных рисков

+:Требование инвестором большего дохода за более высокий риск

-:Негативное соотношение между риском и доходностью

I:

S:Снижение финансового риска может иметь следствием

+:снижение ожидаемой доходности

-:повышение ожидаемой доходности

-:повышение текущей доходности

-:снижение степени несклонности инвестора к риску

I:

S:В рамках модели, принятой в финансовом менеджменте, повышение финансового риска

-:имеет следствием снижение дохода на инвестицию

+:должно повлечь увеличение ожидаемой на инвестицию доходности

-:должно автоматически повлечь мероприятия по страхованию дополнительных рисков

-:должно сопровождаться диверсификацией инвестиционного портфеля

I:

S:Требование инвесторами повышения ожидаемой доходности в случае возрастания инвестиционных рисков реализуется путем

-:повышения рыночной стоимости рисковой инвестиции

+:снижения рыночной стоимости рисковой инвестиции

-:повышения дохода (процентов, дивидендов) на рисковую инвестицию

-:проведения внеочередного собрания акционеров и кредиторов компании

I:

S:Риск, связанный с возможной недостаточностью средств для выплаты процентов по ссудам и займам, привлеченным организацией, называется

- :кредитным
- :операционным
- :системным
- +:финансовым

I:
S:Неопределенность ожидаемого результата инвестиционного решения представляет собой:

- :Вариабельность
- :Вероятность
- :Комплиментарность
- +:Риск

I:
S:В рамках модели анализа риска, принятой в финансовом менеджменте, инвестиционный риск ассоциируется исключительно с ...

- :финансовыми потерями в результате неудачного подбора инвестиций
- :падением котировок ценных бумаг
- +:неопределенностью исхода инвестиционной операции
- :возрастанием стоимости привлекаемых финансовых ресурсов

I:
S:Риск, связанный с изменением конъюнктуры всего финансового рынка под влиянием макроэкономических факторов носит название:

- :Финансового риска
- :Предпринимательского риска
- :Диверсифицируемого риска
- +:Системного риска

I:
S:Риск, который невозможно устранить правильным подбором инвестиций, называется

- :Дискреционным
- +:Системным
- :Несистемным
- :Диверсифицируемым

I:
S:Путем диверсификации портфеля инвестиций невозможно устранить

- :дисперсионный риск
- :специфический риск
- +:системный риск
- :корреляционный риск

I:
S:Риск, который может быть устранен правильным подбором инвестиций, называется

- :Корреляционным
- :Системным
- +:Диверсифицируемым
- :Рыночным

I:
S:Риск, который невозможно устранить путем распределения средств портфеля по максимально широкой группе ценных бумаг, может быть охарактеризован, как ...

- :специфический
- :диверсифицируемый
- :несистемный
- +:недиверсифицируемый

I:

S:Риск, который вызывается событиями, относящимися к компании (эмитенту) (например, слияния, поглощения, изменения в менеджменте, новые контракты и пр.), характеризуется как

-:рыночный

+:диверсифицируемый

-:недиверсифицируемый

-:условный

I:

S:Использование варрантов как инструментов долгосрочного финансирования позволяет

-:Снизить издержки размещения акций

-:Каждому акционеру приобрести по льготной цене некоторое количество акций

-:Получить дополнительные дивиденды по акциям, вместе с которыми выпущены варранты

+:Компании-эмитенту выплачивать более низкие проценты по облигациям, вместе с которыми выпущены варранты

I:

S:К преимуществам лизинга как инструмента долгосрочного финансирования относятся:

I. Снижение риска невозврата средств для кредитора

II. Снижение риска морального и физического износа имущества для лизингополучателя

III. Снижение стоимости финансирования по сравнению с покупкой имущества в кредит

I:

S:Источники заемного финансирования капитальных вложений должны удовлетворять следующему требованию:

-:Предмет капитальных вложений не может служить залогом по кредиту

+:Процентная ставка по кредиту должна быть постоянной

-:Стоимость заемных средств должна быть постоянной

-:Возможность досрочного отзыва займа кредитором должна отсутствовать

V1: Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска

S: Разработать маркетинговые стратегии позиционирования товарных групп А, В, С, Д исходя из полученных результатов.

Услуги	Объем продаж на внутреннем рынке	Объем продаж на внешнем рынке	Общим объем продаж	Прибыль на внутреннем рынке	Прибыль на внешнем рынке	Общая прибыль	Рентабельность на внутреннем рынке
А	23432	63035		4700	8900		
В	21706	9358		9567	6123		
С	13813	1302		1100	452		
Д	13647	10087		350	548		
Итого							

КАЗАНСКИЙ ФИЛИАЛ
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРАВОСУДИЯ»

Вопросы, выносимые на экзамен, по дисциплине
Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска

1. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
2. Основные свойства управленческих решений и требования к их разработке.
3. Условия и факторы качества управленческих решений.
4. Целевая ориентация управленческих решений.
5. Типология и классификация управленческих решений.
6. Процесс принятия управленческих решений.
7. Формы принятия и реализации управленческих решений.
8. Моделирование процессов разработки управленческих решений.
9. Классификация методов принятия управленческих решений.
10. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем и формирования критериев и ограничений.
11. Методы генерирования альтернатив.
12. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив.
13. Методы реализации решения и оценки результата.
14. Среда принятия решений.
15. Функции антикризисного управления.
16. Основные параметры диагностирования. Методы диагностики кризиса.
17. Диагностика кризисного состояния предприятия.
18. Методы оценки угрозы банкротства
19. Меры защиты от рисков в антикризисном менеджменте.
20. Методы оценки инвестиционного риска.
21. Сущность явления банкротства предприятий в современных условиях
22. Мониторинг состояния предприятий
23. Причины несостоятельности отечественных предприятий

Критерии оценивания

Критерии	баллы
<p>Студент усвоил основную и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой; демонстрирует всестороннее, систематическое и глубокое знание программного материала, умение свободно выполнять практические задания. Требуемые общекультурные и профессиональные компетенции сформированы. Оценка «отлично» не ставится в случаях систематических пропусков студентом семинарских и лекционных занятий по неуважительным причинам, отсутствия активной работы на семинарских занятиях.</p>	80-100
<p>Студент усвоил основную и знаком с дополнительной литературой; демонстрирует знание программного материала, умение выполнять практические задания; правильно, но не всегда точно и аргументированно излагает материал. Требуемые общекультурные и профессиональные компетенции в целом сформированы. Оценка «отлично» не ставится в случаях систематических пропус-</p>	59-79

ков студентом семинарских и лекционных занятий по неуважительным причинам.	
Студент усвоил основной программный материал в объёме, необходимом для дальнейшей учёбы и предстоящей работы по профессии; в целом справляется с выполнением заданий, предусмотренных программой; знаком с основной литературой, рекомендованной программой; испытывает затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии курса. Требуемые общекультурные и профессиональные компетенции формируются.	37-58
Наблюдаются существенные пробелы в знаниях основного программного материала; допускаются принципиальные ошибки при изложении материала и выполнении предусмотренных программой заданий.	<i>менее 37</i>

КАЗАНСКИЙ ФИЛИАЛ
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРАВОСУДИЯ»

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Дисциплина: Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска

1. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
2. Основные свойства управленческих решений и требования к их разработке.

Зав.кафедрой

Башкирцева С.А.