

МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(МИНТРАНС РОССИИ)  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
(РОСАВИАЦИЯ)  
ФГБОУ ВО «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»  
(ФГБОУ ВО СПбГУ ГА)

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор – проректор  
по учебной работе

Н.Н. Сухих

2018 года



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Методы принятия управленческих решений**

Направление подготовки  
**38.03.02 Менеджмент**

Профиль  
**Менеджмент на воздушном транспорте**

Квалификация выпускника  
**бакалавр**

Форма обучения  
**очная**

Санкт-Петербург  
2018

## **1. Цели освоения дисциплины**

Цель освоения дисциплины – формирование у студентов комплексных знаний теории менеджмента как концептуальной основы организационно-управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций, на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

Для достижения цели освоения дисциплины определены основные задачи изучения дисциплины:

- формирование у студентов знаний: о методах нахождения организационно-управленческих решений и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

- приобретение студентами умений: применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации;

- овладение студентами навыками: составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем.

Дисциплина обеспечивает подготовку выпускника к организационно-управленческому, информационно-аналитическому и предпринимательскому видам профессиональной деятельности.

## **2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений», в соответствии с учебным планом прикладного бакалавриата направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент на воздушном транспорте» (МВТ), относится к дисциплинам базовой части блока 1.

Дисциплина базируется на знаниях, ранее приобретенных студентами при изучении предшествующей дисциплины базовой части учебного плана: «Теория менеджмента».

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» является обеспечивающей для дисциплин: «Операционный менеджмент авиапредприятий», «Финансовый менеджмент», «Коммерческая деятельность на воздушном транспорте», «Бизнес-планирование», «Управленческие решения в системе воздушного транспорта», «Системный анализ в управлении авиапредприятием», «Анализ производственно-хозяйственной деятельности авиапредприятий», «Финансовая деятельность авиапредприятия», «Бухгалтерский учет

и налогообложение авиапредприятий», «Технико-экономическое обоснование проектов».

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» является обеспечивающей для научно-исследовательской работы обучающегося, прохождения преддипломной практики, подготовке к процедуре защиты и защиты выпускной квалификационной работы.

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» изучается в 3 и 4 семестрах.

### **3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.**

Процесс освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» направлен на формирование следующих компетенций.

Перечень и код компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
Способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2).	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– подходы к управлению организацией и основные функции, и инструменты менеджмента, предложенные зарубежными и отечественными школами управления;</li> <li>– основные этапы принятия управленческого решения;</li> <li>– концептуальные основы теории организации и организационного поведения.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявлять основные организационные проблемы;</li> <li>– формулировать выявленные организационные проблемы;</li> <li>– оценивать эффективность менеджмента предприятия.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками выполнения PEST-анализа и SWOT-анализа;</li> <li>– навыками построения «дерева целей»;</li> <li>– навыками построения матрицы БКГ и выбора стратегии развития организации.</li> </ul>
Владение навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методологию составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности</li> </ul>

Перечень и код компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
<p>финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем (ОПК-5).</p>	<p>организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем.</p> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– составлять финансовую отчетность с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем.</li> </ul>
<p>Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6).</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;</li> <li>– методы поиска рациональных, эффективных и оптимальных организационно-управленческих решений.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оценивать методы принятия решений с позиции их рациональности, эффективности и оптимальности.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– базовыми навыками моделирования процессов и процедур принятия организационно-управленческих решений;</li> <li>– навыками применения методов принятия организационно-управленческих решений и их реализации для повышения эффективности управления операционной (производственной) деятельностью организаций.</li> </ul>

Перечень и код компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
<p>Умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации (ПК-4).</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками применения основных методов финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации.</li> </ul>
<p>Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5).</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методы принятия сбалансированных стратегических управленческих решений.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принимать сбалансированные стратегические управленческие решения.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками принятия сбалансированных стратегических управленческих решений.</li> </ul>

#### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц, 216 академических часов.

Наименование	Всего часов	Семестры	
		3	4
Общая трудоемкость дисциплины	216	108	108
Контактная работа:	112,8	56,3	56,5
лекции	46	28	18
практические занятия	60	24	36
семинары	-	-	-
лабораторные работы	-	-	-
курсовая работа	4	4	-
Самостоятельная работа студента	70	43	27
Промежуточная аттестация в формах зачета и экзамена:	36	9	27
контактная работа	2,8	0,3	2,5
самостоятельная подготовка к зачету в третьем семестре и экзамену в четвертом семестре	33,2	8,7	24,5

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1 Соотнесения тем дисциплины и формируемых компетенций

Темы дисциплины	Количество часов	Компетенции					Образовательные технологии	Оценочные средства
		ОПК-2	ОПК-5	ОПК-6	ПК-4	ПК-5		
Тема 1. Задачи, методология и организация управления с позиций социальной значимости принимаемых решений	42	+					Л, ПЗ, ВК, СРС	УО, Дд
Тема 2. Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений на основе использования современных методов	53		+				Л, ПЗ, СРС	УО, Дд

Темы дисциплины	Количество часов	Компетенции					Образовательные технологии	Оценочные средства
		ОПК-2	ОПК-5	ОПК-6	ПК-4	ПК-5		
обработки деловой информации и корпоративных информационных систем								
Тема 3. Модели, методология и организация процесса принятия управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	30			+			Л, ПЗ, СРС	УО, Дд, РуЗЗ
Тема 4. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска в рамках взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	29					+	Л, ПЗ, СРС	УО, Дд, РуЗЗ
Тема 5. Управленческие решения и ответственность в рамках оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию	22				+		Л, ПЗ, СРС	УО, Дд, Т, РуЗЗ
Курсовая работа	4							ЗКР
Всего по дисциплине	180							
Промежуточная аттестация	36							З, Э

Темы дисциплины	Количество часов	Компетенции					Образовательные технологии	Оценочные средства
		ОПК-2	ОПК-5	ОПК-6	ПК-4	ПК-5		
Итого по дисциплине	216							

Сокращения: Л – лекция, ПЗ – практическое занятие, СРС – самостоятельная работа студента, ВК – входной контроль, Дд – доклад, РуЗЗ – разноуровневые задачи и задания, УО – устный опрос, Т – тестирование, ЗКР – защита курсовой работы, З – зачет, Э – экзамен.

## 5.2 Темы дисциплины и виды занятий

Наименование темы дисциплины	Л	ПЗ	С	ЛР	СРС	КР	Всего часов
<b>Семестр 3</b>							
Тема 1. Задачи, методология и организация управления с позиций социальной значимости принимаемых решений	14	8	—	—	20	—	42
Тема 2. Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем	14	16	—	—	23	4	57
Итого за семестр 3	28	24	—	—	43	4	99
<b>Семестр 4</b>							
Тема 3. Модели, методология и организация процесса принятия управленческих решений в управлении операционной	6	16	—	—	8	—	30



Наименование темы дисциплины	Л	ПЗ	С	ЛР	СРС	КР	Всего часов
(производственной) деятельностью организаций							
Тема 4. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска в рамках взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	6	14	—	—	9	—	29
Тема 5. Управленческие решения и ответственность в рамках оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию	6	6	—	—	10	—	22
Итого за семестр 4	18	36	—	—	27	—	81
Итого по дисциплине	46	60	—	—	70	4	180

Сокращения: Л – лекция, ПЗ – практическое занятие, С – семинар, ЛР – лабораторная работа, СРС – самостоятельная работа студента, КР – курсовая работа.

### 5.3 Содержание дисциплины

**Тема 1. Задачи, методология и организация управления с позиций социальной значимости принимаемых решений** Функция целеполагания в управлении. Структура и содержание управления. Общая характеристика проблемы управления. Основные понятия и определения теории принятия решений. Характеристики основных школ управления. Управление и управленческий цикл. Понятие и место управленческих решений в системе управления экономическим объектом. Функция принятия решений с позиции социальной значимости принимаемых решений.

**Тема 2. Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем**

Системный подход к разработке управленческих решений. Системный подход к реализации управленческих решений. Информационные основы

разработки управленческих решений. Функциональные основы разработки управленческих решений. Классификация управленческих решений. Основные понятия и определения управленческих решений. Этапы процесса принятия решений. Разработка управленческих решений. Выбор и принятие управленческих решений. Современные методы обработки деловой информации. Корпоративные информационные системы.

### **Тема 3. Модели, методология и организация процесса принятия управленческих решений**

Модели принятия управленческих решений. Методология процесса принятия управленческих решений. Организация процесса принятия управленческих решений. Технология разработки управленческих решений. Модели и методы вариативного перебора. Модели и методы полного перебора. Методы формирования альтернативных вариантов действий.

### **Тема 4. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска в рамках взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений**

Процесс принятия решений в условиях неопределенности. Методы принятия решений в условиях неопределенности. Методы принятия решений в условиях риска. Принцип Байеса-Лапласа. Критерий Вальда. Критерий Гурвица. Процесс принятия решений в условиях риска. Критерий минимума средневзвешенного показателя риска. Функциональные стратегии компании. Сбалансированные управленческие решения.

### **Тема 5. Управленческие решения и ответственность в рамках оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию**

Социально-психологические аспекты организации процесса управления. Социально-экономические аспекты организации процесса управления. Контроль и ответственность руководителя за принятие управленческих решений. Понятие конкурентоспособности в современном менеджменте. Сущность и виды ответственности руководителя за принимаемые управленческие решения. Система контроля за реализацией управленческих решений. Руководитель в управлении: возможности и ограничения. Управление оборотным капиталом. Принятие инвестиционных решений и решений по финансированию.

## **5.4 Практические занятия**

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость (часы)
1	Практическое занятие № 1. Управленческое решение, его сущность, содержание и роль в деятельности менеджера.	4

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость (часы)
1	Практическое занятие № 2. Классификация управленческих решений. Технология разработки управленческих решений.	4
2	Практическое занятие № 3. Целевая ориентация управленческих решений.	4
2	Практическое занятие № 4. Цели как основы технологий разработки и реализации УР.	6
2	Практическое занятие № 5. Построение дерева целей.	6
3	Практическое занятие № 6. Метод решения транспортной задачи по критерию стоимости	4
3	Практическое занятие № 7. Метод полного перебора.	4
3	Практическое занятие № 8. Градиентный метод оптимизации.	4
3	Практическое занятие № 9. Многокритериальные методы оптимизации.	4
4	Практическое занятие № 10. Методы решения задач при неопределенности исходных данных.	4
4	Практическое занятие № 11. Методы разработки управленческих решений в условиях риска (в условиях интервальной неопределенности).	4
4	Практическое занятие № 12. Методы решения задач в условиях конфликта.	6
5	Практическое занятие № 13. Руководитель в управлении: возможности и ограничения.	6
Итого по дисциплине		60

### 5.5 Лабораторный практикум

Лабораторный практикум учебным планом не предусмотрен.

### 5.6 Самостоятельная работа

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
1	1. Поиск, анализ, обработка информации по теме “Задачи, методология и организация управления с позиций социальной значимости	20

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
	<p>принимаемых решений”. Проработка учебного материала, работа с вопросами для самопроверки, работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой. [1, 2, 3,9,11].</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Подготовка к устному опросу.</li> <li>3. Подготовка докладов.</li> </ol>	
2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поиск, анализ, обработка информации по теме “Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем”. Проработка учебного материала, работа с вопросами для самопроверки, работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой. [2,5,6, 8,10,12].</li> <li>2. Подготовка к устному опросу.</li> <li>3. Подготовка докладов.</li> <li>4. Выполнение курсовой работы.</li> </ol>	23
3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проработка учебного материала по теме “Модели, методология и организация процесса принятия управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций”, работа с вопросами для самопроверки, подготовка к решению задачи. Работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой. [3, 5,6,13,14].</li> <li>2. Подготовка к устному опросу.</li> <li>3. Решение разноуровневых задач и заданий.</li> <li>4. Подготовка докладов.</li> </ol>	8
4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Подготовка к практическому занятию по теме “Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска в рамках взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений”. Работа с вопросами для самопроверки, подготовка к решению задачи. Работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой. [4, 5, 7,13,14].</li> <li>2. Подготовка к устному опросу.</li> <li>3. Решение разноуровневых задач и заданий.</li> <li>4. Подготовка докладов.</li> </ol>	9

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
5	1. Решение задачи по теме “Управленческие решения и ответственность в рамках оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию”, подготовка к тесту, тестирование, работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой. [2, 3, 4, 8,10,12]. 2. Подготовка к устному опросу. 3. Решение разноуровневых задач и заданий. 4. Подготовка докладов.	10
Итого по дисциплине		70

### 5.7 Курсовые работы

В таблице приведена примерная структура курсовой работы по теме 1, раздела 9.3.

№ п/п	Наименование	Трудоемкость (часы)
1	Этап 1. Выдача задания на курсовую работу	2
2	Этап 2. Выполнение раздела 1 «Стадия целеполагания»	3
3	Этап 3. Выполнение раздела 2 «Стадия информационно-аналитической работы»	1,5
4	Этап 4. Выполнение раздела 3 «Алгоритм расчета производственно-хозяйственных и финансово-экономических показателей авиакомпаний»	11,5
5	Этап 5. Выполнение раздела 4 «Стадия разработки проекта управленческих решений (ПУР)»	1,5
6	Этап 6. Заключение «Предложение рекомендаций по повышению эффективности эксплуатации воздушных судов на авиалиниях, с акцентом на качество выбора, принятия и реализации управленческих решений»	1
7	Этап 7. Оформление курсовой работы	1,5
8	Защита курсовой работы	2
9	Итого по курсовой работе, в том числе:	24
10	– самостоятельная работа студента,	20
11	– контактная работа, согласно учебному плану	4

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Трофимова, Л. А. **Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата** [Электронный ресурс] / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 335 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01584-3. — Режим доступа: [www.biblio-online.ru/book/72B84C68-6A73-4412-9FD8-646ED002A1B1](http://www.biblio-online.ru/book/72B84C68-6A73-4412-9FD8-646ED002A1B1), свободный, (дата обращения 18.01.18).

2. **Менеджмент на транспорте: учеб. пособ. для вузов. Допущ. Минобр. РФ** [Текст] / Громов Н.Н., ред. — 4-е изд., стереотип. — М.: Академия, 2008. — 528с. — ISBN отсутствует. Количество экземпляров 20.

3. **Хозяйственный механизм авиатранспортных предприятий Ч.1. Авиакомпания: учеб. пособ. для вузов. Допущ. УМО** [Текст] / В.П.Маслаков, ред. — СПб.: Питер, 2015. — 368с. — ISBN 978-5-496-00709-2. Количество экземпляров 170.

б) дополнительная литература:

4. Губенко, А.В. **Экономика воздушного транспорта: учеб. для вузов. Допущ. УМО** [Текст] / А. В. Губенко, М. Ю. Смуров, Д. С. Черкашин. — СПб.: Питер, 2009. — 288с. — ISBN 978-5-388-00731-5. Количество экземпляров 500.

5. Брагин В.А. **Управленческие решения. Часть 1: учебное пособие** [Текст]/ В.А.Брагин, А.И. Красненков, О.А. Турубар. — СПб.: Университет ГА, 2008. — 121 с. — ISBN отсутствует. Количество экземпляров 100.

6. Брагин В.А. **Управленческие решения. Часть 2: учебное пособие** [Текст]/ В.А. Брагин, А.И. Красненков, О.А. Турубар. — СПб.: Университет ГА, 2011. — 116 с. — ISBN отсутствует. Количество экземпляров 100.

7. Брагин В.А. **Управленческие решения: методические указания по выполнению курсовой работы** [Текст]/ В.А. Брагин, А.И. Красненков, О.А. Турубар. — СПб.: Университет ГА, 2008. — 25с. — ISBN отсутствует. Количество экземпляров 100.

8. Брагин В.А. **Управленческие решения: методические указания по выполнению курсовой работы по теме “Процесс принятия управленческих решений в структуре авиатранспортного производства”** [Текст]/ В.А. Брагин, А.И. Красненков, О.А. Турубар. — СПб.: Университет ГА, 2012. —17с. — ISBN отсутствует. Количество экземпляров 100.

в) перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

9. **Научная электронная библиотека** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.elibrary.ru>, свободный, (дата обращения: 10.01.2018).

10. **Официальный сайт Федерального агентства воздушного транспорта** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.favt.ru/>, свободный, (дата обращения: 10.01.2018).

11. **Официальный сайт Федерального авиационного агентства США** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.faa.gov/>, свободный, (дата обращения: 10.01.2018).

12. **Официальный сайт Европейского агентства авиационной безопасности** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.easa.europa.eu/>, свободный, (дата обращения: 10.01.2018).

г) программное обеспечение (лицензионное), базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

13. **Справочная система ГАРАНТ (интернет-версия)**. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.garant.ru/iv>, свободный, (дата обращения 10.01.2018).

14. **Справочная система Консультант Плюс**. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/online>, свободный, (дата обращения 10.01.2018).

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

№ п/п	Наименование дисциплины	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
1	Методы принятия управленческих решений	Компьютерный класс аудитория №456  Компьютерный класс аудитория №458  Лекционная аудитория №481	Компьютер в комплекте (системный блок +ЖК монитор LG 19 W1952TE) – 13 шт. Информационный киоск Компьютер в комплекте RAMECSTORM CustomW- 13 шт. Мультимедийный проектор Acer X1261 P Принтер HL2140R Brother Экран Ноутбук Benq	Microsoft Windows 7 Professional Microsoft Windows Office Professional Plus 2007 Acrobat Professional 9 Windows International Kaspersky Anti-Virus Suite для WKS и FS Konsi- SWOT ANALYSIS Konsi - FOREX-SAL

№ п/п	Наименование дисциплины	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
			Joybook R42 15,4 Мультимедийный проектор Mitsubishi XD 490U Экран	

## 8. Образовательные и информационные технологии

В структуре дисциплины в рамках реализации компетентностного подхода в учебном процессе используются следующие образовательные технологии: входной контроль, лекции, практические занятия, самостоятельная работа студентов, включая выполнение курсовой работы как вида самостоятельной работы.

В процессе преподавания дисциплины «Методы принятия управленческих решений» используются классические формы и методы обучения: лекции, практические занятия.

В рамках изучения дисциплины предполагается использовать следующие образовательные технологии.

*Входной контроль* предназначен для выявления уровня усвоения компетенций обучающихся, необходимых перед изучением дисциплины. Входной контроль осуществляется по вопросам, на которых базируется читаемая дисциплина.

Контрольные вопросы для проведения входного контроля остаточных знаний по обеспечивающим дисциплинам приведены в п.9.4.

*Традиционная лекция* составляет основу теоретического обучения в рамках дисциплины «Методы принятия управленческих решений» и направлена на систематизированное изложение накопленных и актуальных научных знаний. Лекция предназначена для раскрытия состояния и перспектив развития менеджмента в современных условиях. На лекции концентрируется внимание обучающихся на наиболее сложных и узловых вопросах, стимулируется их активная познавательная деятельность.

Ведущим методом в лекции выступает устное изложение учебного материала, который сопровождается одновременной демонстрацией слайдов, созданных в среде MS PowerPoint, при необходимости привлекаются открытые Интернет-ресурсы, а также демонстрационные и наглядно-иллюстрационные материалы.



*Практические занятия* проводятся в интерактивной форме, когда учебный процесс организован таким образом, что практически все обучающиеся оказываются вовлеченными в процесс познания. Они имеют возможность понимать и рефлексировать по поводу того, что они знают и о чем думают, при этом активность преподавателя уступает место активности обучаемых – задачей преподавателя становится создание условий для их инициативы. В ходе диалогового обучения студенты учатся критически мыслить, решать проблемы управления организациями на основе анализа обстоятельств и соответствующей информации, взвешивать альтернативные мнения, принимать продуманные решения, участвовать в дискуссиях.

*Самостоятельная работа студента* является составной частью учебной работы и представляет собой планируемую работу студентов, выполняемую по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Основной целью самостоятельной работы студента является формирование навыка самостоятельного приобретения знаний по некоторым вопросам теоретического курса, закрепление и углубление полученных знаний, самостоятельная работа с периодическими изданиями и научной литературой, в том числе находящимися в глобальных компьютерных сетях. Самостоятельная работа подразумевает выполнение учебных заданий, в том числе выполнение курсовой работы.

*Выполнение курсовой работы.* Курсовая работа по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» представляет собой самостоятельную учебно-исследовательскую работу студента, и ставит цель систематизировать, закрепить и углубить теоретические и практические знания по специальности и применить эти знания для решения практических задач, развить навыки самостоятельной работы и умения аналитически оценить, защитить и обосновать полученные результаты.

Структура курсовой работы приведена в 5.7.

При выборе темы курсовой работы студенту необходимо исходить из своих научных интересов, возможности сбора практического материала, знания специальной литературы.

Примерные темы курсовых работ по дисциплине приведены в 9.3.

После выбора (выдачи) варианта студент приступает к подбору литературы и сбору практического материала. Опираясь на эти сведения, студент самостоятельно расширяет перечень литературы, подбирает и изучает ее, используя для этого библиотечные каталоги. Литературные источники подбираются так, чтобы в их перечне содержались работы общетеоретического характера и отражающие действующую практику. Особое внимание нужно уделить изучению публикаций последних пяти лет.

После подбора и тщательного изучения подобранных литературных источников и практического материала начинается процесс непосредственно написания курсовой работы. Структура и состав курсовой работы представлены в п.5.7.

## **9. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов включают в себя: устные опросы, доклады, компьютерные тесты, защиту курсовых работ.

Уровень и качество знаний студентов оцениваются по результатам текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины в виде защиты курсовой работы и зачета в третьем семестре и экзамена в четвертом семестре.

Текущий контроль успеваемости студентов включает устные опросы, доклады, компьютерные тесты, защиту курсовых работ и задания, выдаваемые на самостоятельную работу по темам дисциплины.

*Устный опрос* проводится на практическом занятии в течение не более 10 минут с целью контроля усвоения теоретического материала, излагаемого на лекции. Перечень вопросов определяется уровнем подготовки учебной группы, а также индивидуальными особенностями студентов.

Примерный перечень контрольных вопросов для проведения устного опроса приведен в п.9.6.1.

*Доклад* – результат самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической или учебно-исследовательской темы. Доклады студентов занимают не больше 10 минут и могут проводиться в форме презентаций в среде PowerPoint.

Примерный перечень тем для докладов представлен в п. 9.6.2.

*Компьютерный тест* – это система заданий специфической формы, позволяющая измерить уровень развития компетенций обучающихся, совокупность их представлений, знаний, умений и практического опыта. Содержание тестов для текущего контроля в п. 9.6.3.

Компьютерный тест проводится по темам в соответствии с данной программой и предназначен для проверки обучающихся на предмет освоения материала предыдущей лекции.

Рассматриваемые в рамках практического занятия *разно-уровневые задачи и задания (РуЗЗ)* дают возможность творческого подхода и самостоятельного суждения, поиска необходимой информации при решении поставленных задач по изучаемой дисциплине. Цель РуЗЗ – формирование у обучающихся навыков самообразования, достижения определенных результатов, развитие познавательного интереса, профессиональных компетенций.

Примерный перечень разноуровневых задач и заданий представлен в п. 9.6.4.

*Контроль выполнения задания*, выдаваемого на самостоятельную работу, проводится с целью своевременного выявления плохо усвоенного

материала дисциплины для последующей корректировки или организации обязательной консультации.

*Защита курсовой работы* по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» представляет собой защиту самостоятельной учебно-исследовательской работы студента, с целью демонстрации теоретических и практических знаний по специальности и навыков применения этих знаний для решения практических задач в авиапредприятиях.

Подготовка и защита курсовой работы запланированы на 3 семестр.

*Промежуточная аттестация* по итогам освоения дисциплины проводится в виде зачета в 3 семестре.

Примерный перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации в виде зачета в п.9.6.5.

*Экзамен* проводится в 4 семестре и позволяет оценить уровень освоения компетенций при изучении дисциплины.

Экзамен предполагает решение задачи (п.9.6.7) и ответы на теоретические вопросы из перечня вопросов, вынесенных на этот вид промежуточной аттестации студентов по данной дисциплине (п.9.6.6).

К моменту сдачи экзамена должны быть благополучно пройдены предыдущие формы контроля.

Методика формирования результирующей оценки в обязательном порядке учитывает активность студентов на занятиях, посещаемость занятий, оценки за практические работы, выполнение самостоятельных заданий.

### **9.1 Балльно-рейтинговая система (БРС) оценки текущего контроля успеваемости, знаний и промежуточной аттестации студентов**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц, 216 академических часов.

Виды промежуточной аттестации – зачет (3 семестр) и экзамен (4 семестр).

Тема/вид учебных занятий (оценочных заданий), позволяющих студенту продемонстрировать достигнутый уровень сформированности компетенций	Количество баллов		Срок контроля (порядковый номер недели с начала семестра)	Примечание
	Минимальное значение	Максимальное значение		
<b>3 семестр</b>				
<b><i>Контактные виды занятий</i></b>				
Аудиторные занятия				
Лекция 1	5	7	1,2	
Практическое занятие 1	5	7	2,3	
Лекция 2	5	7	3,4	

Тема/вид учебных занятий (оценочных заданий), позволяющих студенту продемонстрировать достигнутый уровень сформированности компетенций	Количество баллов		Срок контроля (порядковый номер недели с начала семестра)	Примечание
	Минимальное значение	Максимальное значение		
Практическое занятие 2	5	7	5,6	
Лекция 3	5	7	6,7	
Практическое занятие 3	5	8	7,8	
Лекция 4	5	9	9,10	
Практическое занятие 4	5	9	11,12	
Практическое занятие 5	5	9	13,14	
Самостоятельная работа студента				
Итого по обязательным видам занятий	45	70		
Зачет (3 семестр)	15	30		
Итого по дисциплине	60	100		
<b>Перевод баллов БРС в оценку по «академической» шкале</b>				
Количество баллов по БРС		Оценка (по «академической» шкале)		
60 и более		«зачтено»		
Менее 60		«не зачтено»		
<b>4 семестр</b>				
<b><i>Контактные виды занятий</i></b>				
Аудиторные занятия				
Лекция 5	3	5	1,2	
Практическое занятие 6	3	5	2,3	
Практическое занятие 7	3	5	3,4	
Лекция 6	3	5	5,6	
Практическое занятие 8	3	5	6,7	
Практическое занятие 9	3	5	7,8	
Лекция 7	3	5	9,10	
Практическое занятие 10	3	5	10,11	
Практическое занятие 11	3	5	11,12	
Лекция 8	3	5	12,13	
Практическое занятие 12	3	5	13,14	
Лекция 9	4	5	14,15	
Лекция 10	4	5	16,17	
Практическое занятие 13	4	5	17,18	
Самостоятельная работа студента				

Тема/вид учебных занятий (оценочных заданий), позволяющих студенту продемонстрировать достигнутый уровень сформированности компетенций	Количество баллов		Срок контроля (порядковый номер недели с начала семестра)	Примечание
	Минимальное значение	Максимальное значение		
<b>Итого по обязательным видам занятий</b>	<b>45</b>	<b>70</b>		
<b>Экзамен</b>	<b>15</b>	<b>30</b>		
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>60</b>	<b>100</b>		
<b>Перевод баллов БРС в оценку по «академической» шкале</b>				
<b>Количество баллов по БРС</b>	<b>Оценка (по «академической» шкале)</b>			
90 и более	5 – «отлично»			
75÷89	4 – «хорошо»			
60÷74	3 – «удовлетворительно»			
менее 60	2 – «неудовлетворительно»			

## **9.2 Методические рекомендации по проведению процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Посещение лекционного занятия обучающимся оценивается в 1,2 балла. Ведение лекционного конспекта – 0,8 баллов. Активное участие в обсуждении дискуссионных вопросов в ходе лекции – до 7 баллов.

Максимальное число баллов по лекционному занятию равно 9.

Посещение практического занятия оценивается в 1 балл. Ведение конспекта на практическом занятии – 0,2. Доклад – до 2,6 балла. Участие в устном опросе и обсуждении доклада – до 0,2 балла. Участие в решении разноуровневых задач и заданий до 2,5 балла. Успешное решение разноуровневых задач и заданий – до 2,5 балла.

Максимальное число баллов по практическому занятию равно 9.

В процессе преподавания дисциплины «Методы принятия управленческих решений» для текущего контроля обучающихся используются следующие формы:

- индивидуальный или групповой устный опрос;
- доклады по темам;
- компьютерные тесты.

По итогам освоения дисциплины проводится промежуточная аттестация обучающихся в форме защиты КР и зачета в третьем семестре, и экзамена в четвертом семестре.

На первом занятии преподаватель доводит до сведения обучающихся график текущего контроля освоения дисциплины и критерии оценки знаний при текущем контроле успеваемости, а также сроки и условия промежуточной аттестации.

Показателями, характеризующими текущую учебную работу обучающихся, являются:

- активность посещения занятий и работы на занятиях;
- оценка результатов устного опроса (индивидуального или группового);
- выступления с докладами и с результатами выполненных заданий, в том числе в форме презентаций;
- оценка прохождения тестов;
- оценка защиты курсовых работ;

Зачет проводится в третьем семестре в форме устного ответа по приведенным ниже вопросам (п.9.6.5). Защита курсовой работы осуществляется в третьем семестре. Экзамен проводится в четвертом семестре в форме устного ответа на 2 вопроса, из приведенного ниже списка (п.9.6.6) и решения задачи (п.9.6.7).

### 9.3 Темы курсовых работ по дисциплине

Тема курсовой работы – “Процесс принятия управленческих решений в структуре авиатранспортного производства”

1. Разработка проекта управленческих решений в структуре авиатранспортного производства.

#### Исходные данные для выполнения курсовых работ:

Используя данные табл. 1, 2, 3, рассчитать производственно-хозяйственные и финансово-экономические показатели регулярного выполнения пассажирских рейсов по установленным в задании маршрутам (АЛ). При определении регулярности движения использовать следующие условия:

- один тип воздушного судна (ВС) на один маршрут;
- регулярность движения должна предусматривать выполнения не менее одного рейса ежедневно.

Таблица 1

Типы воздушных судов (У)							
ВС <sub>1</sub>	ВС <sub>2</sub>	ВС <sub>3</sub>	ВС <sub>4</sub>	ВС <sub>5</sub>	ВС <sub>6</sub>	ВС <sub>7</sub>	ВС <sub>8</sub>
Стоимость ВС (млн. у.е.)							

Типы воздушных судов (У)							
BC <sub>1</sub>	BC <sub>2</sub>	BC <sub>3</sub>	BC <sub>4</sub>	BC <sub>5</sub>	BC <sub>6</sub>	BC <sub>7</sub>	BC <sub>8</sub>
12,5	16,5	17,0	34,5	29,0	53,0	62,0	50,5
Пассажирская загрузка при КЗПК = 80 % (чел.)							
90	130	140	180	170	280	300	200
Расход авиатоплива (тонн/час)							
4,8	5,5	6,8	8,2	6,0	6,4	9,8	7,3

Таблица 2

Маршруты (Х)							
АЛ <sub>1</sub>	АЛ <sub>2</sub>	АЛ <sub>3</sub>	АЛ <sub>4</sub>	АЛ <sub>5</sub>	АЛ <sub>6</sub>	АЛ <sub>7</sub>	АЛ <sub>8</sub>
Среднее тарифное расстояние (КМ)							
5000	4000	2500	7000	3500	8000	7500	3000
Потребность в перевозках (спрос) в одном направлении (туда) (чел.)							
188800	198000	256600	262000	251400	201800	291600	164400
Тарифная ставка (у.е.)							
0,22	0,24	0,25	0,28	0,26	0,27	0,25	0,24
Стоимость авиатоплива (у.е. за тонну)							
1550	1600	1580	1650	1590	1700	1750	1550

Таблица 3

Продолжительность рейса (час)								
АЛ \ BC	АЛ <sub>1</sub>	АЛ <sub>2</sub>	АЛ <sub>3</sub>	АЛ <sub>4</sub>	АЛ <sub>5</sub>	АЛ <sub>6</sub>	АЛ <sub>7</sub>	АЛ <sub>8</sub>
BC <sub>1</sub>	8	7	3	11	6	12	14	7
BC <sub>2</sub>	6	5	3	12	4	15	16	5
BC <sub>3</sub>	6	5	3	10	4	11	10	5
BC <sub>4</sub>	8	7	3	8	4	16	17	7

Продолжительность рейса (час)								
BC <sub>5</sub>	5	4	3	8	5	9	10	6
BC <sub>6</sub>	6	5	3	9	5	11	10	5
BC <sub>7</sub>	6	5	3	8	4	12	9	6
BC <sub>8</sub>	4	3	3	7	4	10	9	5

Завершающим этапом курсовой работы является построение таблицы сравнительного анализа эффективности (табл. 4) рассчитанного варианта с аналогичным направлением авиакомпании “Конкурент” по критериям эффективности управления, эффективности производства, оптимальности решений и эффективности систем управления.

Таблица 4

№ п/п	Показатель	Единица измерения	А/К “Конкурент”	BCiALj
1.	Эксплуатационные доходы	млн. у.е.		
2.	Эксплуатационные расходы	млн. у.е.		
3.	Эксплуатационная прибыль	млн. у.е.		
4.	Валовая маржа	млн. у.е.		
<b>Критерии</b>				
1.	Критерий эффективности управления	%		
2.	Критерий эффективности производства	%		
3.	Критерий оптимальности решений	%		
4.	Критерий эффективности систем управления	%		

#### **9.4 Контрольные вопросы для проведения входного контроля остаточных знаний по обеспечивающим дисциплинам**

##### **Вопросы по дисциплине “Теория менеджмента”**

1. Что такое менеджмент?



2. Как соотносятся понятия «менеджмент», «управление» и «руководство»?
3. Какова цель менеджмента?
4. Какие виды менеджмента вы знаете? Охарактеризуйте каждый из них.
5. Перечислите и охарактеризуйте принципы и методы менеджмента.
6. Перечислите и охарактеризуйте основные и связующие функции менеджмента.
7. Что такое субъекты и объекты менеджмента?

### 9.5 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
<i>Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиции социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2).</i>		
<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– подходы к управлению организацией и основные функции и инструменты менеджмента, предложенные зарубежными и отечественными школами управления;</li> <li>– основные этапы принятия управленческого решения;</li> <li>– концептуальные основы теории организации и организационного поведения.</li> </ul>	1 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перечисляет сущность западных школ менеджмента и основных методов управления организацией;</li> <li>- определяет основные этапы принятия управленческого решения;</li> <li>- дает определение организации и основных факторов внешней и внутренней среды;</li> </ul>
	2 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обосновывает достоинства и недостатки западных и отечественной школы менеджмента;</li> <li>- описывает границы использования основных методов управления;</li> <li>- определяет место каждого этапа принятия управленческого решения;</li> <li>- оценивает социальную значимость</li> </ul>

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
		организационно-управленческого решения.
<p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявлять основные организационные проблемы;</li> <li>– формулировать выявленные организационные проблемы;</li> <li>– оценивать эффективность менеджмента предприятия.</li> </ul>	1 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выбирает основные организационные проблемы;</li> <li>- выбирает цели и задачи деятельности организации;</li> </ul>
	2 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- использует системную оценку организационной проблемы;</li> <li>- связывает цели, стоящие перед менеджером для ее решения.</li> </ul>
<p>Владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками выполнения PEST-анализа и SWOT-анализа;</li> <li>– навыками построения «дерева целей»;</li> <li>– навыками построения матрицы БКГ и выбора стратегии развития организации.</li> </ul>	1 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- моделирует матрицу PEST-анализа;</li> <li>- моделирует матрицу SWOT-анализа;</li> <li>- моделирует матрицу БКГ;</li> </ul>
	2 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оценивает силу факторов, перечисленных в матрицах PEST-анализа и SWOT-анализа;</li> <li>- разрабатывает стратегию развития предприятия на основе PEST-анализа и SWOT-анализа;</li> <li>- оценивает позицию предприятия на конкурентном рынке с помощью матрицы БКГ;</li> <li>- разрабатывает стратегию развития предприятия на основе матрицы БКГ.</li> </ul>
<p><i>Владение навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем (ОПК-5).</i></p>		

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методологию составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем.</li> </ul>	1 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перечисляет методы составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем;</li> </ul>
	2 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методологию составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем.</li> </ul>
<p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– составлять финансовую отчетность с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем.</li> </ul>	1 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- подготавливает финансовую отчетность с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем;</li> </ul>

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
	2 этап формирования	- использует финансовую отчетность с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем.
<p>Владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем.</li> </ul>	1 этап формирования	- формирует навыки составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем;
	2 этап формирования	- оценивает навыки составления финансовой отчетности с учетом последствий влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации на основе использования современных методов обработки деловой информации и корпоративных информационных систем.
<p><i>Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6).</i></p>		

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций;</li> <li>– методы поиска рациональных, эффективных и оптимальных организационно-управленческих решений.</li> </ul>	1 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- перечисляет методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций;</li> <li>- определяет сущность поиска рациональных, эффективных и оптимальных организационно-управленческих решений;</li> </ul>
	2 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обосновывает методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций;</li> <li>- оценивает результативность поиска рациональных, эффективных и оптимальных организационно-управленческих решений.</li> </ul>
<p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– оценивать методы принятия решений с позиции их рациональности, эффективности и оптимальности.</li> </ul>	1 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- использует плюсы всех методов принятия решений с позиции их рациональности, эффективности и оптимальности;</li> </ul>
	2 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- устанавливает соответствие методов принятия решений с позиции их рациональности, эффективности и оптимальности.</li> </ul>
<p>Владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– базовыми навыками моделирования процессов и процедур принятия организационно-управленческих решений;</li> </ul>	1 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изменяет текущие и стратегические цели и задачи организации при применении методов принятия организационно-управленческих решений и их реализации;</li> </ul>

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
<p>– навыками применения методов принятия организационно-управленческих решений и их реализации для повышения эффективности управления операционной (производственной) деятельностью организаций.</p>	<p>2 этап формирования</p>	<p>- оценивает производственную специфику и ограниченные ресурсы организации при применении методов принятия организационно-управленческих решений и их реализации.</p>
<p><i>Умение применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации (ПК-4).</i></p>		
<p>Знает:</p> <p>– основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации.</p>	<p>1 этап формирования</p>	<p>- определяет основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации;</p>
	<p>2 этап формирования</p>	<p>- оценивает основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на</p>

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
		мировых рынках в условиях глобализации.
<p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– применять основные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации.</li> </ul>	<p>1 этап формирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выбирает конкретные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации;</li> </ul>
	<p>2 этап формирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планирует использование конкретных методов финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации.</li> </ul>
<p>Владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками применения основных методов финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по</li> </ul>	<p>1 этап формирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отбирает конкретные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию,</li> </ul>

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации.		формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации;
	2 этап формирования	- обосновывает конкретные методы финансового менеджмента для оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия инвестиционных решений, решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуры капитала, в том числе, при принятии решений, связанных с операциями на мировых рынках в условиях глобализации.
<i>Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5).</i>		
Знает: – методы принятия сбалансированных стратегических управленческих решений.	1 этап формирования	- определяет методы принятия сбалансированных стратегических управленческих решений;
	2 этап формирования	- оценивает методы принятия сбалансированных стратегических управленческих решений.
Умеет: – принимать сбалансированные стратегические управленческие решения.	1 этап формирования	- выбирает сбалансированные стратегические управленческие решения;
	2 этап формирования	- применяет сбалансированные стратегические управленческие решения.



Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
Владеет: – навыками принятия сбалансированных стратегических управленческих решений.	1 этап формирования	- анализирует навыки принятия сбалансированных стратегических управленческих решений;
	2 этап формирования	- обосновывает навыки принятия сбалансированных стратегических управленческих решений.

### 9.5.1 Описание шкал оценивания

Шкала оценивания курсовой работы показана в таблице.

Наименование этапа выполнения курсовой работы	Максимальное количество баллов	Шкала оценивания
Этап 1. Выдача задания на курсовую работу	–	–
Этап 2. Выполнение раздела 1 «Стадия целеполагания»	10	0,5 балла снимается за ошибку в расчете показателя, 1 балл снимается за отсутствие расчетного показателя, 0,5 балла снимается за отсутствием вывода, 0,3 балла снимается за некорректный вывод, 0,2 балла снимается за неполный вывод, 0,2 балла снимается за допущенные грамматические ошибки
Этап 3. Выполнение раздела 2 «Стадия информационно-аналитической работы»	5	
Этап 4. Выполнение раздела 3 «Алгоритм расчета производственно-хозяйственных и финансово-экономических показателей авиакомпании»	30	
Этап 5. Выполнение раздела 4 «Стадия разработки проекта управленческих решений (ПУР)»	5	
Этап 6. Заключение «Предложение	10	0,1 балла снимается за ошибку в значениях

Наименование этапа выполнения курсовой работы	Максимальное количество баллов	Шкала оценивания
рекомендаций по повышению эффективности эксплуатации воздушных судов на авиалиниях, с акцентом на качество выбора, принятия и реализации управленческих решений»		показателей, 0,3 снимается за неполную информацию, 0,2 снимается за допущенные грамматические ошибки.
Этап 7. Оформление курсовой работы	5	1-3 балла снимаются за небрежность оформления текста, 1-2 балла снимаются за небрежность оформления использованных источников
Этап 8. Представление к защите курсовой работы	5	За каждый просроченный день по неуважительной причине снимается 0,5 балла.
Итого выполнение курсовой работы	70	
Защита курсовой работы	30	5 баллов – исследовательский характер; 5 баллов – актуальность работы; 10 баллов – ответы на вопросы четкие, ясные и полные; 5 баллов – системная интерпретация полученных в курсовой работе результатов; 5 баллов – грамотное ведение полемики.
Всего по курсовой работе:	100	
<b>Перевод баллов БРС в оценку по «академической» шкале</b>		
<b>Количество баллов по БРС</b>	<b>Оценка (по «академической» шкале)</b>	
90 и более	5 – «отлично»	
75÷89	4 – «хорошо»	
60÷74	3 – «удовлетворительно»	
менее 60	2 – «неудовлетворительно»	

Характеристики других шкал оценивания приведены ниже.

1. Максимальное количество баллов за экзамен – 30. Минимальное (зачетное) количество баллов («экзамен сдан») – 15 баллов.

2. При наборе менее 15 баллов – экзамен не сдан по причине недостаточного уровня знаний.

3. Экзаменационная оценка выставляется как сумма набранных баллов за ответы на вопросы билета и за решение задачи.

4. Ответы на вопросы билета оцениваются следующим образом:

– *1 балл*: отсутствие продемонстрированных знаний и компетенций в рамках образовательного стандарта (нет ответа на вопрос) или отказ от ответа;

– *2 балла*: нет удовлетворительного ответа на вопрос, демонстрация фрагментарных знаний в рамках образовательного стандарта, незнание лекционного материала;

– *3 балла*: нет удовлетворительного ответа на вопрос, много наводящих вопросов, отсутствие ответов по основным положениям вопроса, незнание лекционного материала;

– *4 балла*: ответ удовлетворительный, оценивается как минимально необходимые знания по вопросу, при этом показано хотя бы минимальное знание всех разделов вопроса в пределах лекционного материала. При этом студент демонстрируется достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта;

– *5 баллов*: ответ удовлетворительный, достаточные знания в объеме учебной программы, ориентированные на воспроизведение; использование научной (технической) терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы;

– *6 баллов*: ответ удовлетворительный, студент достаточно ориентируется в основных аспектах вопроса, студент демонстрирует полные и систематизированные знания в объеме учебной программы;

– *7 баллов*: ответ хороший (достаточное знание материала), но требовались наводящие вопросы, студент демонстрирует систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы;

– *8 баллов*: ответ хороший, ответом достаточно охвачены все разделы вопроса, единичные наводящие вопросы; студент демонстрирует способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы;

– *9 баллов*: систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы; студент демонстрирует способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы;

– *10 баллов*: ответ на вопрос полный, не было необходимости в дополнительных (наводящих вопросах); студент демонстрирует систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы.

5. Решение задачи оценивается так:

– *10 баллов*: задание выполнено на 91-100 %, решение и ответ аккуратно оформлены, выводы обоснованы, дана правильная и полная интерпретация выводов, студент аргументировано обосновывает свою точку зрения, уверенно и правильно отвечает на вопросы преподавателя;

– *9 баллов*: задание выполнено на 86-90 %, решение и ответ аккуратно оформлены, выводы обоснованы, дана правильная и полная интерпретация выводов, студент аргументировано обосновывает свою точку зрения, правильно отвечает на вопросы преподавателя;

– *8 баллов*: задание выполнено на 81-85 %, ход решения правильный, незначительные погрешности в оформлении; правильная, но не полная интерпретация выводов, студент дает правильные, но не полные ответы на вопросы преподавателя, испытывает некоторые затруднения в интерпретации полученных выводов;

– *7 баллов*: задание выполнено на 74-80 %, ход решения правильный, значительные погрешности в оформлении; правильная, но не полная интерпретация выводов, студент дает правильные, но не полные ответы на вопросы преподавателя, испытывает определенные затруднения в интерпретации полученных выводов;

– *6 баллов*: задание выполнено 66-75 %, подход к решению правильный, есть ошибки, оформление с незначительными погрешностями, неполная интерпретация выводов, не все ответы на вопросы преподавателя правильные, не способен интерпретировать полученные выводы;

– *5 баллов*: задание выполнено на 60-65 %, подход к решению правильный, есть ошибки, значительные погрешности при оформлении, не полная интерпретация выводов, не все ответы на вопросы преподавателя правильные, не способен интерпретировать полученные выводы;

– *4 балла*: задание выполнено на 55-59 %, подход к решению правильный, есть ошибки, значительные погрешности при оформлении, не полная интерпретация выводов, не все ответы на вопросы преподавателя правильные, не способен интерпретировать полученные выводы;

– *3 балла*: задание выполнено на 41-54 %, решение содержит грубые ошибки, неаккуратное оформление работы, неправильная интерпретация выводов, студент дает неправильные ответы на вопросы преподавателя;

– *2 балла*: задание выполнено на 20-40 %, решение содержит грубые ошибки, неаккуратное оформление работы, выводы отсутствуют; не может прокомментировать ход решения задачи, дает неправильные ответы на вопросы преподавателя;

– *1 балл*: задание выполнено не менее чем на 20 %, решение содержит грубые ошибки, студент не может прокомментировать ход решения задачи, не способен сформулировать выводы по работе.

## **9.6 Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам обучения по дисциплине**

## **9.6.1 Примерный перечень контрольных вопросов для проведения устного опроса**

### **Тема 1. Задачи, методология и организация управления**

#### ***Вопросы***

1. Опишите роль управленческих решений в процессах управления.
2. Раскройте понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
3. Опишите алгоритм принятия управленческого решения.
4. Подходы к принятию управленческих решений (интуитивный, основанный на суждениях и рациональный).
5. Модели принятия решений.
6. Сущность моделирования в процессе принятия решений.
7. Основные положения нормативной (классической) модели принятия решений

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

#### ***Вопросы***

1. Перечислите характеристики методов генерирования альтернатив.
2. Сущность методологии управленческих решений.
3. Сущность метода Дельфи.
4. Назначение эвристических методов.
5. Методы морфологического анализа.
6. Возможности применения метода коллективных ассоциаций.
7. Назначение методов синектики.

### **Тема 3. Модели, методология и организация процесса принятия управленческих решений**

#### ***Вопросы***

1. Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».
2. Перечислите характеристики методов диагностики проблем.
3. В чем сущность ситуационного анализа?
4. Перечислите этапы ситуационного анализа.
5. Что такое моделирование?
6. Сущность экономико-математического моделирования.
7. Сущность и значение теории очередей

### **Тема 4. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска**

#### ***Вопросы***

1. Что такое среда принятия управленческих решений? Чем она определяется?
2. Сущность концепции определенности (среды принятия решения).
3. Сущность концепции риска.
4. Сущность концепции неопределенности.
5. Выбор альтернатив в условиях определенности.
6. Выбор альтернатив в условиях неопределенности.
7. Выбор альтернатив в условиях риска.
8. Сущность экспертных методов.

## **Тема 5. Управленческие решения и ответственность**

### **Вопросы**

1. Назначение методов планирования реализации управленческих решений.
2. Правила построения матрицы распределения ответственности.
3. Сущность сетевого моделирования.
4. Методы построения сетевых матриц.
5. Методы организации выполнения решений.
6. Что такое информационная таблица реализации решений?
7. Назначение и методы контроля выполнения решений.
8. Виды контроля выполнения решений.
9. Методы контроля выполнения решений.

### **9.6.2 Примерный перечень тем для докладов**

1. Менеджмент как процесс принятия организационно-управленческих решений
2. Алгоритм принятия управленческих решений
3. Моделирование и модели принятия управленческих решений
4. Основная модель принятия решений
5. Классификация методов принятия решений
6. Метод мозгового штурма
7. Метод Дельфи
8. Эвристические методы
9. Методы морфологического анализа
10. Метод синектики
11. Методы коллективных ассоциаций
12. Методы, использующие карточки
13. Понятие среды принятия управленческих решений
14. Методы выбора альтернатив в условиях определенности
15. Методы выбора альтернатив в условиях риска
16. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности
17. Экспертные методы

18. Управление запасами: определение экономически выгодного размера запаса.
19. График циклов изменения запасов в модели Уилсона.
20. График затрат на управление запасами модели Уилсона.
21. Основные понятия экономического анализа (точки безубыточности).
22. Условия безубыточности.
23. Качественные методы прогнозирования.
24. Количественные методы прогнозирования.
25. Методы корреляционно-регрессионного анализа в теории принятия решений.
26. Эффективность управленческих решений и её составляющие
27. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений (традиционные подходы)
28. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно-ориентированного управления (концепции VBM)
29. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений

### **9.6.3 Содержание тестов для текущего контроля**

Тест 1. Чем вызывается необходимость принимать решения?

- а) Необходимость принимать решения возникает в ситуации выбора;
- б) Принятие решений вызывается необходимостью устранить какие-либо отклонения от нормального состояния управляемого объекта;
- в) Принятие решений связано с изменением целей управления;
- г) Необходимость принимать решения вызвана постоянными изменениями ситуации.

Тест 2. Какие из перечисленных условий соответствуют вероятностным решениям?

- а) Условия определенности;
- б) Условия риска;
- в) Условия неопределенности;
- г) Условия риска и неопределенности.

Тест 3. Как называется решение, принятое по заранее определенному алгоритму?

- а) Стандартное;
- б) Хорошо структурированное;
- в) Формализованное;
- г) Детерминированное.

Тест 4. Справедливо ли утверждение, что ЛПР (лицо, принимающее решение)– это всегда один из менеджеров организации?

- а) Да, справедливо;
- б) Да, если менеджер имеет необходимые полномочия;
- в) Нет, группа тоже может быть ЛПР.

Тест 5. Модель принятия решений Врума - Йеттона:

- а) Помогает руководителю найти возможные альтернативы решения возникшей проблемы;
- б) Помогает руководителю обосновать принятое решение;
- в) Позволяет выбрать метод разработки решения;
- г) Дает возможность определить роль подчиненных в процессе принятия решения.

Тест 6. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как

правило, протекают:

- а) В паритетных группах;
- б) В иерархических группах;
- в) Носят индивидуальный характер.

Тест 7. Что понимается под технологией принятия решений?

- а) Состав и последовательность операций по разработке и выполнению решений;
- б) Методы разработки и выбора альтернатив;
- в) Верно 1 и 2;
- г) Методы исследования операций;
- д) Экспертные технологии.

Тест 8. Какие из перечисленных методов разработки управленческих решений относятся к группе методов исследования операций?

- а) Метод теории игр;
- б) Метод разработки сценария;
- в) Метод Дельфи;
- г) Метод управления запасами;
- д) Метод линейного программирования.

Тест 9. Чем вызывается необходимость согласования принятого решения?

- а) Бюрократическим характером современных организаций;
- б) Тем, что принятие решений в организации является групповым, а не индивидуальным процессом;
- в) Чрезмерной централизацией управления;
- г) Нечетким распределением прав и ответственности.



Тест 10. В чем заключаются основные достоинства системы “ринги”?

- а) Принимаемые решения более обоснованы;
- б) Менеджер несет персональную ответственность за результаты принятого решения;
- в) Решения принимаются весьма оперативно;
- г) Реализация решений проходит быстро и эффективно;
- д) Тщательно и всесторонне исследуется решаемая проблема.

Тест 11. В чем заключается риск при принятии управленческих решений?

- а) Опасность принятия неудачного решения;
- б) Отсутствие необходимой информации для анализа ситуации;
- в) Вероятность потери ресурсов или неполучения дохода;
- г) Невозможность прогнозировать результаты решения.

Тест 12. Что означает понятие “чистый риск”?

- а) Все издержки, связанные с решением, минус вероятная прибыль;
- б) Вероятность получения убытка или нулевого результата;
- в) Разность между максимально возможными величинами прибыли и убытков;
- г) Количественная оценка вероятности получения запланированной прибыли.

Тест 13. Чем характеризуется уровень риска?

- а) Вероятностью возникновения ущерба;
- б) Размером возможного ущерба;
- в) Произведением 1 и 2.

Тест 14. Что понимается под эффективностью управленческого решения?

- а) Достижение поставленной цели;
- б) Результат, полученный от реализации решения;
- в) Разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения;
- г) Отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление.

Тест 15. Как соотносятся понятия “эффективность управления” и “эффективность управленческого решения”?

- а) Это совершенно не связанные между собой категории;
- б) От эффективности принимаемых решений зависит эффективность управления;
- в) Эти понятия тождественны.

## 9.6.4 Примерный перечень разноуровневых задач и заданий

### Задание 1.

Предприятие электронной промышленности выпускает две модели радиоприемников. Каждая модель производится на отдельной технологической линии. Суточный объем производства первой линии – 55 изделий, второй – 64. На радиоприемник первой модели расходуется 19 однотипных элементов электронных схем, второй модели – 10. Наибольший суточный запас используемых элементов равен 910 ед. Прибыль от реализации одного радиоприемника первой и второй моделей – соответственно 2700 и 4000 ден.ед. Наибольший суточный спрос на радиоприемники второй модели не превышает 35 шт., а спрос на радиоприемники первой модели не бывает больше спроса на радиоприемники второй модели.

Необходимо:

1. Построить одноиндексную математическую модель задачи линейного программирования.
2. В модели надо указать единицы измерения всех переменных, целевой функции и каждого ограничения.
3. Решить задачу с использованием Microsoft Excel.
4. Провести анализ на чувствительность

### Задание 2.

Предприятие производит сборку автомашин Москвич и Жигули. Для суточного выпуска в наличие имеются следующие материалы: комплекты заготовок металлоконструкций в количестве 20 шт., необходимые для сборки автомашин в количестве 5 и 3 ед. соответственно; комплекты подшипников в количестве 14 шт. (соответственно 1 и 2 ед.); двигатели с арматурой и электрооборудованием в количестве 9 комплектов, необходимых по одному для каждой машины марки Москвич; двигатели с арматурой и электрооборудованием в количестве 10 комплектов, необходимых по одному для каждой машины марки Жигули. Стоимость Москвича 70 тыс. руб., а Жигули 62 тыс. руб. Суточный объем выпуска Москвича не должен превышать суточного объема выпуска Жигулей более, чем на 6 автомашин.

Необходимо:

1. Построить одноиндексную математическую модель задачи линейного программирования.
2. В модели надо указать единицы измерения всех переменных, целевой функции и каждого ограничения.
3. Решить задачу с использованием Microsoft Excel.
4. Провести анализ на чувствительность

### Задание 3.

Торговая сеть компании «Елочка» продает и покупает рождественские елки. Покупая елки за 10 долларов, она продает их за 20. Все елки, не проданные на Рождество, продаются за 2 долл. На дрова. Компания может удовлетворить четыре уровня запросов: 100, 200, 500 и 1000 елок. Вероятность спроса соответственно: 0,24, 0,26, 0,28 и 0,22.

Найдите решение, которое максимизирует ожидаемый доход. Проведите анализ на чувствительность к изменению значений вероятностей спроса (по вашему усмотрению).

Предположим, что решение принимается в условиях отсутствия информации о вероятностях спроса. Каким будет оптимальное решение, если использовать критерии Лапласа, Вальда, Сэвиджа, и Гурвица.

Необходимо:

1. Построить одноиндексную математическую модель задачи линейного программирования.
2. В модели надо указать единицы измерения всех переменных, целевой функции и каждого ограничения.
3. Решить задачу с использованием Microsoft Excel.
4. Провести анализ на чувствительность

### **9.6.5 Примерный перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации в форме зачета**

1. Дать характеристику основным школам управления.
2. Что такое управление и управленческий цикл?
3. Понятие и место управленческих решений в системе управления экономическим объектом.
4. Классификация управленческих решений.
5. Основные понятия и определения управленческих решений.
6. Этапы процесса принятия решения.
7. Что такое «система управления экономическим объектом»?
8. Основные свойства систем управления.
9. Виды структур систем управления.
10. Классификация систем управления.
11. Что такое «цель» при принятии управленческих решений?
12. Способы формирования альтернативных вариантов действий.
13. Виды критериев эффективности систем управления.
14. Измерительные шкалы критериев эффективности.
15. Общая характеристика задач принятия решений в условиях определенности.
16. Охарактеризовать метод полного перебора.
17. Охарактеризовать транспортную задачу по критерию стоимости.
18. Охарактеризовать градиентный метод оптимизации.
19. Дать характеристику многокритериальных задач принятия решений.
20. Что в себя включает внешнее окружение организации.

### **9.6.6 Примерный перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации в форме экзамена**

1. Дать характеристику нестабильности, неопределенности и риска при принятии решений.
2. Общая характеристика задач принятия решений в условиях неопределенности и риска.
3. Дать характеристику критерию Лапласа.
4. Дать характеристику критерию Вальда.
5. Дать характеристику критерию крайнего оптимизма.
6. Дать характеристику критерию Гурвица.
7. Дать характеристику критерию Сэвиджа.
8. Интуитивные методы принятия решений.
9. Инновации как объект управления.
10. Организация инновационного процесса.
11. Управление инновационным процессом.
12. Основные причины возникновения внутриличностного конфликта.
13. Причины конфликтов в организации.
14. Процесс развития конфликта в организации.
15. Методы принятия решений в конфликтной ситуации.
16. Понятие конкурентоспособности в современном менеджменте.
17. Оценка конкурентоспособности отдельных видов бизнеса с помощью матрицы Бостонской консультативной группы (матрицы BCG).
18. Классификация персонала организации.
19. Кадровое планирование в организации.
20. Основные виды кадрового планирования.
21. Экономическая информация и ее особенности. Показатели качества информации.
22. Структура экономической информации.
23. Особенности обмена письменной управленческой информацией.
24. Устные формы обмена управленческой информацией.
25. Корпоративная культура и современный бизнес.
26. Сущность и виды ответственности руководителя за принимаемые управленческие решения.
27. Система контроля за реализацией управленческих решений.
28. Руководитель в управлении: возможности и ограничения.

### **9.6.7 Примерный перечень задач для промежуточной аттестации в виде экзамена**

1. Предприятие производит продукцию двух видов: П1 и П2. Объем сбыта продукции П1 составляет не менее 38 % общего объема реализации продукции обоих видов. Для изготовления продукции П1 и П2 используется

одно и то же сырье, суточный запас которого равен 194 кг. Расход сырья на единицу продукции П1 равен 3,4 кг, а на единицу продукции П2 – 8,2 кг. Цены продукции П1 и П2 - 60 и 27 ден. ед. соответственно.

Постройте ЭММ задачи, на основании которой возможно оптимальное распределение имеющегося в наличии сырья для изготовления такого количества продукции П1 и П2, при продаже которых будет получен максимальный доход.

2. Продукцией городского молочного завода являются молоко, кефир и сметана. На производство 1 т молока, кефира и сметаны требуется соответственно 1200, 1300 и 9200 кг молока. При этом затраты рабочего времени при разливе 1 т молока и кефира составляют 0,3 и 0,2 машино-ч. На расфасовке 1 т сметаны заняты специальные автоматы в течение 3 ч. Всего для производства цельномолочной продукции завод может использовать 150 000 кг молока. Основное оборудование может быть занято в течение 25 машино-ч, а автоматы по расфасовке сметаны - в течение 17 ч. Прибыль от реализации 1 т молока, кефира и сметаны соответственно равна 50, 41 и 90 руб. Завод должен ежедневно производить не менее 165 т молока.

Постройте математическую модель, позволяющую определить объемы выпуска молочной продукции, позволяющие получить наибольшую прибыль.

3. Дворец культуры заказал двум ателье пошить 17 мужских и 20 женских концертных костюма. Производительность первого ателье по пошиву мужских и женских костюмов составляет соответственно 3 и 2 шт./день, а второго ателье - 4 и 2 шт./день. Фонд рабочего времени первой мастерской составляет 25 дней, а второй мастерской - 12 дней. Цены первого ателье за 1 женский и мужской костюм составляет 780 и 1100 руб./шт, цены второго ателье составляют соответственно 790 и 900 руб.

Составьте математическую модель задачи, позволяющую дворцу культуры оптимально распределить заказ между ателье, с целью минимизировать затраты на пошив костюмов.

## **10. Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины**

Изучение дисциплины «Методы принятия управленческих решений» обучающимися организуется в виде лекций, практических занятий и самостоятельной работы. Продолжительность изучения дисциплины – два семестра. Уровень и качество знаний обучающихся оцениваются по результатам текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины в виде зачета и экзамена.

Лекция – основная форма систематического, последовательного устного изложения учебного материала. Чтение лекций, как правило, осуществляется наиболее профессионально подготовленными преподавателями университета. Основными задачами лекций являются:

– ознакомление обучающихся с целями, задачами и структурой изучаемой дисциплины, ее местом в системе наук и связями с другими дисциплинами;

– краткое, но по существу, изложение комплекса основных научных понятий, подходов, методов, принципов данной дисциплины;

– краткое изложение наиболее существенных положений, раскрытие особенно сложных, актуальных вопросов, освещение дискуссионных проблем;

– определение перспективных направлений дальнейшего развития научного знания в данной области социально-экономической деятельности.

Лекции мотивируют обучающегося на самостоятельный поиск и изучение научной и специальной литературы и других источников по темам дисциплины, ориентируют на выявление, формулирование и исследование наиболее актуальных вопросов и проблем, на комплексный анализ социально-экономических явлений и процессов, на активизацию творческого начала в изучении дисциплины.

В ходе изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» проводятся как традиционные лекции, в ходе которых используются преимущественно разъяснение, иллюстрация, описание, приведение примеров, так и проблемные, характеризующиеся всесторонним анализом явлений, научным поиском истины. Проблемная лекция опирается на логику последовательно моделируемых проблемных ситуаций путем постановки проблемных вопросов или предъявления проблемных задач. Проблемная ситуация – это сложная, противоречивая обстановка, создаваемая путем постановки проблемных вопросов (вводных), требующая активной познавательной деятельности обучающихся для ее правильной оценки и разрешения. Проблемный вопрос содержит в себе диалектическое противоречие и требует для разрешения не воспроизведения известных знаний, а размышления, сравнения, поиска, приобретения новых знаний или применения полученных ранее.

Значимым фактором полноценной и плодотворной работы обучающегося на лекции является культура ведения конспекта. Принципиально неверным, но получившим в наше время достаточно широкое распространение, является отношение к лекции как к «диктанту», который обучающийся может аккуратно и дословно записать. Слушая лекцию, необходимо научиться выделять и фиксировать ее ключевые моменты, записывая их более четко и выделяя каким-либо способом из общего текста.

Полезно применять какую-либо удобную систему сокращений и условных обозначений (из известных или выработанных самостоятельно). Применение такой системы поможет значительно ускорить процесс записи лекции. Конспект лекции предпочтительно писать в одной тетради, а не на отдельных листках, которые потом могут затеряться. Также для записи текста лекции можно воспользоваться ноутбуком, или планшетом. Рекомендуется в конспекте лекций оставлять свободные места, или поля, например, для того,

чтобы была возможность записи необходимой информации при работе над материалами лекций.

При ведении конспекта лекции необходимо четко фиксировать рубрикации материала – разграничение разделов, тем, вопросов, параграфов и т. п. Обязательно следует делать специальные пометки, например, в случаях, когда какое-либо определение, положение, вывод остались неясными, сомнительными. Бывает, что материал не успели записать. Тогда также необходимо сделать соответствующие пометки в тексте, чтобы не забыть, в дальнейшем, восполнить эту информацию.

Качественно сделанный конспект лекций поможет обучающимся в процессе самостоятельной работы, подготовке к практическим занятиям при подготовке к сдаче экзамена.

Практические занятия по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» проводятся в соответствии с учебным планом по отдельным группам. Цель практических занятий – закрепить теоретические знания, полученные студентами на лекциях и в результате самостоятельного изучения соответствующих разделов рекомендуемой литературы, а также приобрести начальные практические умения и навыки, описанные в п. 3 настоящей РПД.

Темы практических занятий заранее сообщаются обучающимся для того, чтобы они имели возможность подготовиться и проработать соответствующие теоретические вопросы дисциплины. В начале каждого практического занятия преподаватель кратко доводит до обучающихся цель и задачи занятия и обращает внимание обучающихся на наиболее сложные вопросы, относящиеся к изучаемой теме.

В рамках практического занятия обучающиеся обсуждают доклады и дискуссионные вопросы, решают задачи и самостоятельно или при помощи преподавателя, а также выполняют тесты. Преподаватель, как правило, выступает в роли консультанта при решении задач, осуществляет контроль полученных обучающимися результатов.

На усмотрение преподавателя (или по желанию обучающегося) к доске во время практического занятия может быть приглашен обучающийся для объяснения решения задачи, доклада по вопросам темы. По итогам практического занятия преподаватель может выставлять в журнал группы полученные обучающимися баллы. В рамках практического занятия могут быть проведены: устный опрос, групповое или индивидуальное тестирование.

Отсутствие обучающихся на занятиях или их неактивное участие на них может быть компенсировано самостоятельным выполнением дополнительных заданий и представлением их на проверку преподавателю с выставлением баллов.

В современных условиях перед обучающимися стоит важная задача – научиться работать с массивами информации. Обучающимся необходимо развивать в себе способность и потребность использовать доступные информационные возможности и ресурсы для поиска нового знания и его распространения. Обучающимся необходимо научиться управлять своей

исследовательской и познавательной деятельностью в системе «информация – знание – информация». Прежде всего, для достижения этой цели, в вузе организуется самостоятельная работа обучающихся. Кроме того, современное обучение (стандарты, учебные планы) предполагает, что существенную часть времени в освоении учебной дисциплины обучающийся проводит самостоятельно. Принято считать, что такой метод обучения должен способствовать творческому овладению обучающимися специальными знаниями и навыками.

Целью самостоятельной работы обучающихся при изучении учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является выработка ими навыков работы с нормативно-правовыми актами, научной и учебной литературой, другими источниками, материалами экономической и управленческой практики, а также развитие у обучающихся устойчивых способностей к самостоятельному изучению и обработке полученной информации.

В процессе самостоятельной работы обучающийся должен воспринимать, осмысливать и углублять получаемую информацию, решать практические задачи, анализировать ситуации, подготавливать доклады, выполнять домашние задания, овладевать профессионально необходимыми навыками. Самостоятельная работа обучающегося весьма многообразна и содержательна. Она включает следующие виды занятий:

- самостоятельный подбор, изучение, конспектирование, анализ учебно-методической и научной литературы, периодических научных изданий, нормативно-правовых документов, статистической информации, учетно-отчетной информации, содержащейся в документах организаций;

- индивидуальная творческая работа по осмыслению собранной информации, проведению сравнительного анализа и синтеза материалов, полученных из разных источников, интерпретации информации, подготовки к устным опросам и докладам;

- завершающий этап самостоятельной работы – подготовка к сдаче экзамена по дисциплине, предполагающая интеграцию и систематизацию всех полученных при изучении учебной дисциплины знаний.

Следование принципам систематичности и последовательности в самостоятельной работе составляет необходимое условие ее успешного выполнения. Систематичность занятий предполагает равномерное, по возможности в соответствии с пп. 5.2, 5.4 и 5.6 настоящей РПД, распределение объема работы в течение всего предусмотренного учебным планом срока овладения данной дисциплиной. Такой подход позволяет избежать дефицита времени, перегрузок, спешки и т. п. в завершающий период изучения дисциплины. Последовательность работы означает преемственность и логику в овладении знаниями по дисциплине. Данный принцип изначально заложен в учебном плане при определении очередности изучения дисциплин. Аналогичный подход применяется при определении последовательности в изучении тем дисциплины.

В процессе изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» важно постоянно пополнять и расширять свои знания. Изучение рекомендованной литературы и других источников информации является



важной составной частью восприятия и усвоения новых знаний. Кроме того, необходимо отметить, что, в определенном смысле, качественный уровень всей самостоятельной работы обучающегося определяется уровнем самоконтроля.

Текущий контроль знаний студентов осуществляется в следующих формах:

- по итогам работы на практических занятиях;
- по итогам тестирования;
- по итогам выполнения самостоятельной работы.


В методике преподавания дисциплины учитываются форма обучения, направление и профиль подготовки студентов следующим образом:

- включением соответствующих тем в содержание дисциплины,
- знания, ранее приобретенные студентами при изучении дисциплины: «Теория менеджмента».

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры № 20 «Менеджмента» 25 января 2018 года, протокол № 4.

Разработчик  
доцент



Брагин В.А.

Заведующий кафедрой № 20  
д.т.н., доцент



Маслаков В.П.

Программа согласована  
Руководитель ОПОП  
д.т.н., доцент



Маслаков В.П.

Программа одобрена на заседании Учебно-методического совета Университета 14 февраля 2018 года, протокол № 5.