

*Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Северо-Осетинский государственный университет  
имени Коста Левановича Хетагурова»*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАМА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Методы принятия управленческих решений»**

**Направление 38.03.02 Менеджмент  
Профиль "Менеджмент"**

**Квалификация (степень) выпускника – Бакалавр**

**Год начала подготовки - 2023**

**Форма обучения – очная**

Утверждена в составе ОПОП.

Составители: к.э.н., доцент кафедры менеджмента, маркетинга и туризм Бегиева А.Ш.

Владикавказ 2023

### 1. Структура и общая трудоемкость дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачётные единицы.(144 час.).

	ОчнаяФормаобучения
Курс	2
Семестр	4
Лекции	34
Практические занятия	34
Лабораторные занятия	-
Консультации	
Итого аудиторных занятий	68
Самостоятельная работа	49
Курсовая работа	-
Зачет	-
Экзамен	27
Общее количество часов	144 час.

### 2. Цели освоения дисциплины

Целью дисциплины является дать студентам теоретические знания и практические навыки по применению методов принятия управленческих решений в целях эффективного управления предприятием, изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента.

### 3. Место дисциплины в структуре ОПОП:

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к дисциплинам Блок 1.Дисциплины (модули). Обязательная часть . Б1.О.24.

### 4. Требования к результатам освоения дисциплины

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен обладать следующими компетенциями (результатами освоения образовательной программы):

Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач (УК-1);

Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений (УК-2);

Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности (УК-10);

Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем; (ОПК-2);

Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия; (ОПК-3).

Взаимосвязь планируемых результатов обучения по дисциплине с формируемыми компетенциями ОПОП:

Компетенции		Планируемые результаты обучения, соответствующие формируемым компетенциям ОПОП	
Код	Формулировка	Знать:	Уметь:
УК-1	способность осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	основные методы критического анализа и основы системного подхода как общенаучного метода, критерии сопоставления различных вариантов решения поставленной задачи, принципы, критерии, правила построения суждения и оценок	анализировать задачу, используя основы критического анализа и системного подхода, осуществлять поиск необходимой для решения поставленной задачи информации, критически оценивая надежность различных источников информации, осуществлять критический анализ собранной информации на соответствие ее условиям и критериям решения поставленной задачи
УК-2	способность определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений, методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения, природу данных, необходимых для решения поставленных задач, основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности, виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими, основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области	системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения, критически оценивать информацию о предметной области принятия решений, использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений, проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений, разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков, выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК-10	способность принимать обоснованные экономические решения	основы поведения экономических агентов, в том числе теоретические принципы	критически оценивать информацию о перспективах экономического роста и

	в различных областях жизнедеятельности	рационального выбора (максимизация полезности) и наблюдаемые отклонения от рационального поведения (ограниченная рациональность, поведенческие эффекты и систематические ошибки, с ними связанные)	технологического развития экономики страны, информацию о последствиях экономической политики для принятия обоснованных экономических решений
ОПК-2	способность осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	инструментарий поиска и анализа литературы, нормативных и правовых документов для решения управленческих задач, методы сбора, обработки и анализа информации с применением цифровых технологий для решения управленческих задач	эффективно использовать нормативно-правовую базу, корректно использовать литературные источники для принятия управленческих решений, использовать методы сбора, обработки и анализа данных для решения управленческих задач
ОПК-3	способность разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	теоретические аспекты принятия управленческих решений, основные факторы внешней среды	применять теоретические знания, составлять алгоритм принятия решения, в т.ч. в условиях динамичной среды

При проведении учебных занятий обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин (модулей) в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

## 5. Содержание и учебно-методическая карта дисциплины

Таблица 5.1

Номер недели	Наименование тем (вопросов) изучаемых по данной дисциплине	Занятия		Самостоятельная работа, часов	Форма контроля	Литература
		Лекции, часов	Практические (семинарские) занятия, часов			
1	<b>Управленческие решения в системе менеджмента</b> Решение как выбор альтернативы. Содержание функций управленческих решений. Выработка и принятие управленческих решений. Взаимосвязь принятия решений с другими управленческими функциями. Единство функций в эффективной управленческой деятельности. Определение функций по А. Пужаеву. Функции по А. Лифшиц.	2	2	Актуализация функции принятия решений в управлении инновациями. 4ч	Устный опрос, реферат	[1-9]
2-3	<b>Классификация методов принятия решений</b> Понятие о методах принятия решений. Основные подходы к классификации методов принятия управленческих решений. Классификация методов принятия решений: по содержанию: (экономические, социально-психологические, организационно-распорядительские, педагогические), по критерию «использование в отраслях знаний» (общенаучные методы и специфические).	4	4	Алгоритмический и эвристический пути принятия решений. Классификация методов принятия решений по уровню инициативы и свободы выбора. 4ч	Устный опрос, презентация	[1-9]

4-5	<b>Общенаучные методы принятия управленческих решений</b> Системный анализ. Комплексный анализ. Методы дифференциации и интеграции. Программно – целевое планирование.	4	4	Программно-целевое планирование. 4ч	Устный опрос, доклад	[1-9]
6-7	<b>Традиционные способы принятия УР на основе обработки статистической информации</b> Метод сравнения. Метод относительных и средних величин. Метод графического представления данных.	3	3	Возможности использования базы готовых прецедентов и способов действий в решении стандартных управленческих задач. 4ч	Устный опрос, реферат	[1-9]
8	<b>Методы принятия УР, основанные на инструментах управления качеством</b> Диаграмма Парето. Диаграмма «причина – результат» (диаграмма Ишикавы).	2	2	Модель КФН. 4ч	Устный опрос, презентация	[1-9]
9	<b>Методы принятия УР, связанные с управлением персоналом</b> Модель Танненбаума – Шмидта. Ситуационная модель Фидлера.	2	2	Ситуационная модель принятия УР Врума-Йеттона- Яго. Стимулирование творческой активности ЛПР. 4ч	Устный опрос	[1-9]
10	<b>Методы принятия УР на основе анализа схем стратегического развития экономических систем</b> Метод SWOT-анализа. Метод PEST-анализа. Модель 7S.	2	2	Нахождение эффективных решений при использовании метода Маркетинг - Микс. 4ч	Устный опрос, доклад	[1-9]
11	<b>Методы принятия УР на основе оптимизации показателей эффективности</b> Метод линейного программирования. Метод теории массового обслуживания.	2	2	Теория игр. Метод теории управления запасами. 4ч	Устный опрос,	[1-9]

12-13	<b>Методы принятия УР на основе детерминированного факторного анализа</b> Принцип элиминирования. Метод цепных подстановок. Индексный метод.	4	4	Метод абсолютных разниц. Метод относительных разниц. 4ч	Устный опрос, доклад	[1-9]
14	<b>Методы принятия УР, основанные на результатах маркетинговых исследований</b> Количественные методы сбора информации. Качественные методы сбора информации.	2	2	Метод временных рядов. 4ч	Устный опрос, реферат	[1-9]
15-16	<b>Методы принятия УР, основанные на поиске инновационных путей развития</b> Метод мозгового штурма. Метод аналогии. Синектика. Списки контрольных вопросов.	3	3	Метод корабельного совета. Метод маленьких человечков. 4ч	Устный опрос, презентация	[1-9]
17-18	<b>Методы принятия УР, основанные на экономическом анализе хозяйственной деятельности</b> Анализ финансовой отчетности организации. Анализ показателей прибыли, рентабельности, ликвидности.	4	4	Анализ показателей рентабельности. 5ч	Устный опрос	[1-9]
<b>ИТОГО</b>		<b>34</b>	<b>34</b>	<b>49</b>		

**Примечания:**

- Все виды учебной работы могут проводиться дистанционно на основании локальных нормативных актов.
- В целях реализации индивидуального подхода к обучению студентов, осуществляющих учебный процесс по индивидуальной траектории в рамках индивидуального рабочего плана, изучение данной дисциплины может осуществляться через индивидуальные консультации преподавателя очно, в часы консультаций, по электронной почте и с использованием платформ дистанционного обучения.

## 6. Образовательные технологии

В соответствии с государственными образовательными стандартами высшего образования реализация учебного процесса должна предусматривать проведение занятий в интерактивных и активных формах. Внедрение этих форм обучения – одно из важнейших направлений совершенствования подготовки студентов в современном вузе. Цель – повышение эффективности образовательного процесса, достижение всеми обучающимися высоких результатов обучения.

Интерактивные формы проведения занятий предполагают обучение в сотрудничестве. Все участники образовательного процесса (преподаватель и студенты) взаимодействуют друг с другом, обмениваются информацией, совместно решают проблемы, моделируют ситуации. Суть использования активных и интерактивных форм проведения состоит в погружении студентов в реальную атмосферу делового сотрудничества по разрешению проблем, оптимальную для выработки навыков и качеств будущего специалиста.

Для решения воспитательных и учебных задач преподавателем могут быть использованы следующие интерактивные формы обучения.

**Традиционные лекции и практические (семинарские) занятия** с использованием современных интерактивных технологий.

**Лекция-диалог** – содержание подается через серию вопросов, на которые студент должен отвечать непосредственно в ходе лекции.

**Онлайн-семинар** – разновидность веб-конференции, проведение онлайн-встреч или презентаций через Интернет в режиме реального времени. Каждый из участников находится у своего компьютера (средства связи), а связь между ними поддерживается через Интернет посредством загружаемого приложения, установленного на компьютере каждого участника.

**Видеоконференция** – сеанс видеоконференцсвязи (ВКС) – это технология интерактивного взаимодействия двух и более участников образовательного процесса для обмена информацией в реальном режиме времени.

**Видео-лекция** – снятая на камеру сокращенная лекция, дополненная фотографиями и схемами, иллюстрирующая подаваемый в лекции материал.

**Технология электронного обучения** (реализуется при помощи электронной образовательной среды СОГУ при использовании ресурсов ЭБС, при проведении автоматизированного тестирования и т. д.).

**Творческое задание** составляет содержание (основу) любой интерактивной формы проведения занятия. Выполнение творческих заданий требует от студента воспроизведения полученной ранее информации в форме, определяемой преподавателем и требующей творческого подхода: 1) подборка примеров из практики; 2) подборка материала по определенной проблеме;

**Публичная презентация проекта** - самый эффективный способ донесения важной информации при публичных выступлениях. Слайд-презентации позволяют эффектно и наглядно представить содержание, выделить и проиллюстрировать сообщение.

**Интерактивная лекция** представляет собой выступление преподавателя перед аудиторией студентов с применением следующих интерактивных форм обучения: 1. управляемая дискуссия или беседа; 2. демонстрация слайдов или учебных фильмов; 3. мозговой штурм; 4. мотивационная речь и др.

**Разработка проекта** позволяет участникам мысленно выйти за пределы аудитории и составить проект своих действий по обсуждаемому вопросу. Участники могут обратиться за консультацией, дополнительной литературой в специализированные учреждения, библиотеки и т.д.



**Проблемное обучение**- поиск ответов на вопросы по теме.

## **7. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

Самостоятельная работа обучающихся является одним из видов учебных занятий. Самостоятельная работа проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся студентов;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развития исследовательских умений.

К видам самостоятельной работы при изучении данной дисциплины относятся: написание докладов, эссе, подготовка презентаций, самостоятельное изучение литературы по теме и составление по ней конспектов, работа со справочными материалами (терминологическими и иными словарями, энциклопедиями) и т.д.

Темы и формы внеаудиторной самостоятельной работы, ее трудоёмкость содержатся в разделе 5, табл. 5.1.

Методические рекомендации по дисциплине прилагаются.

## **8. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, рубежной аттестации и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

Рабочая программа предусматривает проведение лекционных и практических занятий, а также следующие виды работ: самостоятельную работу студентов по подготовке устных сообщений, написанию докладов, подготовку презентаций и обсуждений по темам дисциплины - работу в активной и интерактивной формах.

Рабочая программа предполагает текущий и промежуточный контроль знаний.

*Текущий контроль* – это непрерывно осуществляемый мониторинг уровня усвоения знаний и формирования умений и навыков в течение семестра или учебного года. Текущий контроль знаний, умений и навыков студентов осуществляется в ходе учебных (аудиторных) занятий, проводимых по расписанию. Формами текущего контроля выступают опросы на занятиях с целью проверки наличия знаний, необходимых для усвоения нового материала или для выяснения степени усвоения изложенного материала.

*Рубежный контроль* осуществляется по окончании изучения материала модуля в заранее установленное время. Рубежный контроль проводится с целью определения качества усвоения материала учебного модуля в целом. В течение семестра такие контрольные мероприятия проводятся по графику.

**Контрольные задания (демоверсии) для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

№	Компетенция	Задания для диагностики сформированности компетенций	Ссылки
<b>Задания открытого типа</b>			
<b>Задания для диагностики развития теоретических знаний</b>			
1.	УК-1	Перечислите общенаучные методы	Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03115-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <a href="https://urait.ru/bcode/510844">https://urait.ru/bcode/510844</a> , с. 190
2.	УК-1	Сущность системного подхода	Системный подход рассматривает объект как совокупность элементов: вход, «черный ящик», выход, внешняя среда, обратная связь
3.	ОПК-2	Перечислите традиционные способы обработки информации (ТСОИ)	К ТСОИ относят: метод относительных и средних величин, метод сравнения, метод графического представления данных, метод группировки, балансовый метод и др.
4.	ОПК-2	Сущность графического метода представления информации	Данные представляют в виде: диаграмм (столбиковых, линейных, ленточных, круговых, сетевых графиков, картограмм, картодиаграмм
5.	ОПК-2	Сущность понятия «группировка»	Группировка – процесс образования однородных групп на части по существенным для них признакам, каждая группа характеризуется системой статистических показателей
6.	УК-10, ОПК-2, 3	Сущность метода линейного программирования	В основе метода лежит распределение дефицитного ресурса при наличии конкурирующей потребности. Метод состоит в определении таких значений переменных величин, при которых целевая функция достигает максимума или минимума в зависимости от характера задачи
7.	ОПК-3	Сущность метода - SWOT - анализ	SWOT – анализ – инструмент стратегического анализ, позволяет оперативно выявлять перспективы организации по состоянию внутренней среды (сильные стороны, слабые стороны), и внешней среды (возможности и угрозы)
8.	ОПК-3	PEST-анализ. Сущность метода	Метод является инструментом анализа внешней среды, рассматривает: политические

			факторы, экономические тенденции, технологические инновации, социокультурные тенденции
9.	<b>ОПК-3</b>	Матрица BCG. Сущность метода	Матрица BCG есть инструмент стратегического анализа и планирования. Метод позволяет проанализировать востребованность товаров компании на основе изучения 2-х факторов: уровня конкурентоспособности товара и темпов роста рынка исследуемого товара
10.			
<b>Задания для диагностики развития практических умений и навыков</b>			
11.	<b>УК-1, 10 ОПК-3</b>	<p><b>Составьте сетевой график (в виде таблицы) подготовки к защите ВКР</b></p> <p>Предварительно сформулируйте:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- полный перечень необходимых работ для выполнения проекта,</li> <li>- перечень ресурсов на выполнение каждого вида работ,</li> <li>- дату начала и окончания каждого вида работ,</li> <li>- график выполнения работ</li> </ul> <p><b>Ситуации</b></p> <p>Вы победили на выборах главы администрации города, но известно, что сотрудники аппарата были против Вашей кандидатуры. Что Вы предпримете, приступая к работе?</p> <p>А. Начнете с того, что быстро смените всю команду</p> <p><b>+Б. Не реагируя публично на известный факт, постараетесь быть объективным в оценке деятельности работников</b></p> <p>В. Создадите впечатление, что вашему избранию способствовала их поддержка</p> <p>Г. Проведете индивидуальные собеседования с каждым сотрудником</p>	Сетевой график – есть изображение логической последовательности взаимосвязанных участков работы, согласованных во временном разрезе
12.	<b>УК-1, 10, ОПК-3</b>	<p><b>Ваш подчиненный, минуя вас, выходит на вышестоящего начальника с предложениями по оптимизации работы.</b> Вы об этом узнаете от своего начальника. Ваши действия:</p> <p>А. Вызвать подчиненного и серьезно поговорить о недопустимости такого решения вопросов вплоть до увольнения</p> <p>Б. Поговорить с начальником по поводу предложений, не заостряя внимание на авторе проблемы</p> <p>В. Не реагировать на ситуацию, отклонить решение</p> <p><b>+Г. Выяснить причину такого поступка и цель, которая при этом преследовалась. Попытаться наладить конструктивную атмосферу в коллективе</b></p>	
13.	<b>УК-1, 10 ОПК-3</b>	<p><b>Кейс 1. Обвал берега реки Обвы и 40 метров автодороги Сретенское – Дмитриевское – Комариха в районе деревни Подборная Пермского края</b></p> <p>5.04.17г. в результате большого содержания воды в грунте произошел обвал берега р. Обвы и 40 м автодороги Сретенское – Дмитриевское – Комариха в районе д. Подборная Сретенского сельского поселения Пермского края.</p> <p>В Сретенском поселении организован объезд обвала берега р. Обвы. Рабочие пытаются засыпать обвал, с тем, чтобы</p>	Оценивается умение аргументировать принятое решение

	<p>минимизировать последствия.</p> <p>Формулируем проблему: отсутствие транспортной связи сел Сартасы, Тельканово, Иванцева, Мироны, Дмитриевское, Комарихи с Ильинском. <b>Субъектом</b> в данной ситуации выступает администрация Ильинского муниципального района, <b>объектом</b> – жители сел Сартасы, Тельканово, Иванцева, Мироны, Дмитриевское, Комариха.</p> <p>Возможны следующие варианты решения проблемы.</p> <p><b>Вариант 1</b></p> <p>Восстановление автодороги Сretenское – Дмитриевское-Комариха</p> <p>+Решение проблемы жителей отрезанных обвалом сел</p> <p>-Высокие затраты</p> <p>-Длительный период выполнения работ</p> <p><b>Вариант 2</b></p> <p>Реконструкция обьездной сельской дороги</p> <p>+Решение проблемы при относительной экономии ресурсов</p> <p>- Недовольство жителей ряда сел увеличением на 6 км пути</p> <p>- Отсыпка защитных дамб и насыпей для минимизации последствий обвала</p> <p><b>Вариант 3</b></p> <p>Запуск рейсового автобуса до с. Подборного, затем обход обвала и пересадка на другой автобус</p> <p>+Обеспечение транспортной доступности</p> <p>- Недовольство жителей</p> <p>- Наличие опасного объезда</p> <p><b>Кейс 2. Проблема сноса дачных домов, попавших в охрannую зону в деревне Адищево Пермского края</b></p> <p>В Перми и Пермском крае продолжается конфликт между жителями деревни Адищево с компаниями «Лукойл-Пермь» и «Транснефть-Прикамье». В 2010 г. Агентство по управлению имуществом Пермского края своим приказом наложило обременения на участки, а в 2013 г. Пермская городская дума своим решением (от 26.02.2013.№ 40) исключила из перечня разрешенных видов использования эту территорию как «подсобное хозяйство».</p> <p>В результате более 100 семей утратили право на строительство жилых домов на своих участках, попавших в охрannую зону газонефтепровода «Каменный Лог–Пермь».</p> <p>Уже вступили в силу несколько первых судебных решений по искам нефтяников, по которым предписан снос нескольких ограждений земельных участков и заложенных на них фундаментов, а также наложен запрет на любое будущее строительство.</p> <p>Назревает большой социальный взрыв. Получив свои участки более 10 лет назад, многие пермяки продали квартиры, взяли кредиты и построили дома. В конце 2014 г. собственники участков начали получать иски о необходимости сноса домов и запрете строительства в будущем на расстоянии 120 м от газопровода.</p> <p>Формулируем проблему: снос жилых домов деревни Адищево, оказавшихся в охрannой зоне газонефтепроводов компаний «Транснефть-Прикамье» и «Лукойл-Пермь». <b>Субъектом</b> в данной ситуации является население деревни Адищево. <b>Объект</b> – земельные участки в охрannой зоне газонефтепроводов компаний «Транснефть-Прикамье» и «Лукойл-Пермь».</p> <p>В защиту позиции жителей деревни против компании</p>	
--	---	--

		<p>«Транснефть-Прикамье» можно сказать, что:</p> <p>+) Строительство нефтепровода должны были согласовать с жителями данной территории, поскольку ранее к локации домов вопросов не возникало. Многие дома, оказавшиеся под угрозой сноса, стоят на проблемных территориях еще с советских времен либо имели все необходимые документы на землю, в которых не было указано никаких обременений.</p> <p>+) Новые нитки трубопроводов, были проложены по землям, на которые отсутствует установленный законом землеотвод для прокладки трубопроводов. В 60-х гг. прошлого века, когда строили Магистральный трубопровод (МН) и Промысловый трубопровод (ПТ), предусматривали обход всех малых рек. В настоящее время Магистральный трубопровод (МН) и Промысловый трубопровод (ПТ) проходит по руслам указанных рек.</p> <p>+) Несоблюдение условий со стороны компании по осуществлению прокладки трубопроводов по территории населенных пунктов.</p> <p>+) Нарушения законодательства о промышленной безопасности со стороны «Транснефти» обнаружила и краевая прокуратура. Выявлены такие нарушения, как: отсутствие опознавательных знаков о подземном размещении нефтепровода, незащищенность контрольно-измерительных приборов от посторонних лиц.</p> <p>+) Снос домов в защитной зоне нефте- и газопроводов — проблема не только Пермского края, но и других регионов: Пензенской, Воронежской, Владимирской и Свердловской областей.</p> <p>Негативный характер для населения имеют следующие факторы:</p> <p>-) Пострадавшие собственники жилья исчерпали все возможности и способы решения проблемы на территории края. Местные жители написали коллективное письмо губернатору Пермского края, который в официальном письме попросил председателя Правительства РФ проработать этот вопрос и найти варианты решения проблем во внесудебном порядке.</p> <p>-) Прокуратура не может повлиять на разрешение конфликта, так как «решения о сносе тех или иных строений были приняты судом и уже вступили в силу». «Мерами прокурорского реагирования ситуацию разрешить нельзя. Вступившие в законную силу решения могут быть пересмотрены только решениями вышестоящего суда».</p> <p>Возможны следующие варианты решения проблемы.</p> <p style="text-align: center;"><b>Вариант 1</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Обращение в вышестоящие судебные инстанции (иск от жителей о переносе нефтепровода)</b></p> <p style="text-align: center;">+Существует вероятность положительного решения</p> <p style="text-align: center;">- Бюрократические издержки, - коррупционные издержки, - отрицательное решение суда</p> <p style="text-align: center;"><b>Вариант 2</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Переговоры с нефтяными компаниями с требованиями уменьшения давления в трубопроводах и минимизации рисков, связанных со сносом домов</b></p> <p style="text-align: center;">+Уменьшение площади охранной зоны +Мирное решение конфликта +Возможность получить денежную компенсацию от нефтяных компаний</p>	
--	--	---	--

		<b>- Отказ компаний от переговоров</b> <b>- Часть домов может остаться в охранной зоне</b>	
--	--	---	--

Критерии оценивания представлены в таблице 8.1.

**Примеры тестовых заданий по дисциплине:**

**УК-1, УК-10, ОПК-3 Функции управленческого решения:**

+направляющая, координирующая, связующая, фильтрующая, мотивирующая  
предвидение, организация, распоряительство, координирование, контроль  
инвентаризация товарно-материальных ценностей

**УК-1 К общенаучным методам принятия УР относят:**

+системный анализ, комплексный анализ, программно-целевое планирование  
модель Томпсона и Стриккланда, модель «7S»  
корреляционный анализ, метод коэффициентов

**УК-1 Системный метод принятия УР состоит:**

+в представлении системы как совокупности взаимосвязанных элементов  
в обобщении мнения группы независимых экспертов  
в выработке альтернативных вариантов

**УК-2 По содержанию различают цели:**

долгосрочные, среднесрочные, текущие  
+экономические, политические, социальные, организационные, технические, научные  
оперативные, тактические

**УК-2 По периоду времени различают цели:**

маркетинговые, финансовые, производственные, инновационные  
+ долгосрочные, среднесрочные, текущие  
одноуровневые, многоуровневые

**УК-2 По степени взаимосвязи различают цели:**

личные, публичные  
+слабо и жесткообусловленные  
рациональные, творческие

**УК-2 По возможности совместной реализации различают цели:**

экономические, экологические  
+совместимые и несовместимые  
нравственные, духовные

**УК-10 Метод линейного программирования –**

+состоит в распределении дефицитного ресурса при наличии конкурирующей потребности  
состоит в нахождении совокупного коэффициента корреляции  
состоит в расчете коэффициента парной корреляции

**УК-10 Система ограничений в методах линейного программирования-**

+означает, что расход каждого ресурса не может превышать лимита  
сводится к нахождению средней величины расхода ресурса

сводится к нахождению максимального объема выпуска продукции

**ОПК-2 К традиционным способам принятия УР на основе обработки статистической информации относят:**

модель лидерского поведения Танненбаума-Шмидта

+метод сравнения, графический метод

метод распознавания образов

**ОПК-2 Требования, предъявляемые к качеству информации:**

яркое, красочное оформление

+своевременность, достоверность, адресность

наглядность, непрерывность

**ОПК-2 Формула точки безубыточности имеет вид:**

$T = \text{Цена} - \text{переменные издержки} / \text{Постоянные издержки}$

$T = \text{Постоянные издержки} - \text{переменные издержки} / \text{Цена}$

$+T = \text{Постоянные издержки} / \text{Цена} - \text{переменные издержки}$

**Типовые задачи**

**ОПК-3**

Прибыль, полученная за реализацию товаров 580 тыс. руб. Доля управленческого труда составляет – 30%. Общие затраты составляют 900,0 тыс. руб. Рассчитайте эффективность производства в целом и выделите из него коэффициент эффективности управленческих решений.  $\Theta = (\Pi \times K) / \text{Зобщ.}, \text{ Приб.}, K - \text{доля управл. Труда}, \text{З} \text{ общие затраты}.$

**Ответ: А 0,64; 0,19**

**ОПК-3**

Постоянные затраты на производство товара составляют 2500 денежных единиц. Цена 1 изделия равна 350 денежным единицам. Переменные затраты на единицу изделия составляют 150 денежных единиц. Определите точку безубыточности.

**Ответ: Б 13**

**УК-10** Годовой бюджет больницы составляет - 400 млн. руб. Количество коек в больнице – 250. число дней функционирования – 310. Норма питания на 1 койко/день – 230руб.

Рассчитайте расходы по статье «Питание больных».

**Ответ:Б 17825000**

**УК-2, УК-10, ОПК-3**

Вид изделия	Норма расхода ресурсов на 1 изделие			Прибыль от реализации 1 изделия
	Электроэнергия Ф1	Водоснабжение Ф2	Газоснабжение Ф3	
I (X1)	A1	A2	A3	D1
II (X2)	A11	A12	A13	D2
Лимит на ресурс	B1	B2	B3	

**Составьте систему ограничений 1 условию**

**Ответ: 1Вариант**  
 **$A1 \times X1 + A11 \times X2 \leq B1$**   
 **$A2 \times X1 + A12 \times X2 \leq B2$**   
 **$A3 \times X1 + A13 \times X2 \leq B3$**

## Методика формирования результирующей оценки

**Таблица 8.1**

Этап	Форма контроля	Критерии оценивания			
1. Текущий контроль (max 20 баллов за 1 модуль)					
		4 балла	3 балла	2 балла	0–1 баллов
	Посещение занятий (max 4 б.)	Студент посетил более 85% занятий	Студент посетил 71–85% занятий	Студент посетил 56–70% занятий	Студент посетил менее 56% занятий
		11–13 баллов	8–10 баллов	6–7 баллов	0–5 баллов
	Текущая работа в течение модуля (max 13б.)	Студент активно работает на занятиях, превосходно выполняет все задания преподавателя.	Студент активно работает на занятиях, хорошо выполняет задания преподавателя.	Студент недостаточно активно работает на занятиях, удовлетворительно выполняет задания преподавателя.	Студент недостаточно активно работает на занятиях, неудовлетворительно выполняет задания преподавателя.
		3 балла	2 балла	1 балл	0 баллов
	Доклад, презентация (max 3б.) / опорный конспект (max 3б.)	Тема полностью раскрыта. Превосходное владение материалом. Высокий уровень самостоятельности, логичности, аргументированности. Превосходный стиль изложения.	Тема в основном раскрыта. Хорошее владение материалом. Средний уровень самостоятельности, логичности, аргументированности. Хороший стиль изложения.	Тема частично раскрыта. Удовлетворительное владение материалом. Низкий уровень самостоятельности, логичности, аргументированности. Удовлетворительный стиль изложения.	Тема не раскрыта. Неудовлетворительное владение материалом. Недостаточный уровень самостоятельности, логичности, аргументированности. Неудовлетворительный стиль изложения.
2. Рубежный контроль (15б. за 1 модуль)					
		13–15 баллов	10–12 балл	8–9 баллов	0–7 баллов
	Контрольная работа	Правильно выполнены все задания. Продемонстрирован высокий уровень владения материалом. Проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных	Правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки. Продемонстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к	Задания выполнены более чем наполовину. Присутствуют серьезные ошибки. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению	Задания выполнены менее чем наполовину. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.



		заданий.	выполнению конкретных заданий.	конкретных заданий.	
<b>3. Итоговый контроль по дисциплине</b>					
		26–30 баллов	20–25 балла	15–19 баллов	0–14 баллов
	Экзамен	Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.	Дан полный ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Но допущены незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя.	Дан недостаточно полный ответ. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ и допущены грубые ошибки. Речь неграмотная. Уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

Студенты, получившие в ходе текущего и рубежного контроля 50-70 баллов, автоматически получают оценку «удовлетворительно». Для получения более высокого балла («хорошо» или «отлично») студент обязан явиться на экзамен и сдать экзамен по шкале от 0-30 баллов в дополнение к накопленным за семестр баллам.

### **Вопросы для подготовки к экзамену (УК-1,2, 10, ОПК-2,3)**

1. Методы творческого мышления
2. Методы подключения новых интеллектуальных источников
3. Графические методы: дерево решений
4. Графические методы: «рыбий скелет» Исикавы
5. Методы математического программирования
6. Многокритериальные задачи
7. Актуализация функции принятия решений в управлении инновациями
8. Понятие о методе принятия решений
9. Основные подходы к классификации методов принятия управленческих решений
10. Решение как выбор альтернативы
11. Содержание функций менеджмента
12. Выработка и принятие управленческих решений
13. Взаимосвязь принятия решений с другими управленческими функциями
14. Единство функций в эффективной управленческой деятельности
15. Определение функций по А. Пужаеву. Функции по А. Лифшиц
16. Графические методы: диаграммы причинно-следственных связей
17. Понятие оптимальности по Парето
18. Системный анализ
19. Комплексный анализ
20. Методы дифференциации и интеграции
21. Программно – целевое планирование

22. Метод сравнения
23. Метод относительных и средних величин
24. Метод графического представления данных
25. Принцип элиминирования. Метод цепных подстановок
26. Индексный метод
27. Метод линейного программирования
28. Теория массового обслуживания
29. Метод SWOT-анализа
30. Метод PEST- анализа
31. Модель ситуационного анализа
32. Модель Танненбаума – Шмидта
33. Ситуационная модель Фидлера
34. Диаграмма Парето
35. Диаграмма Исикавы
36. Метод мозгового штурма
37. Метод аналогий. Синектика
38. Анализ финансовой отчетности организации
39. Анализ показателей прибыли, рентабельности
40. Анализ показателей ликвидности

**Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Уровень сформированности компетенций			
«Минимальный уровень не достигнут» (менее 50 баллов)	«Минимальный уровень» (50-70 баллов)	«Средний уровень» (71-85 баллов)	«Высокий уровень» (86-100 баллов)
<p><u>Компетенции не сформированы.</u></p> <p>Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы.</p>	<p><u>Компетенции сформированы.</u></p> <p>Сформированы базовые структуры знаний. Умения фрагментарны и носят репродуктивный характер. Демонстрируется низкий уровень самостоятельности практического навыка.</p>	<p><u>Компетенции сформированы.</u></p> <p>Знания обширные, системные. Умения носят репродуктивный характер, применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности устойчивого практического навыка.</p>	<p><u>Компетенции сформированы.</u></p> <p>Знания твердые, аргументированные, всесторонние. Умения успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий. Демонстрируется высокий уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка</p>
Описание критериев оценивания			
Обучающийся демонстрирует: - существенные	Обучающийся демонстрирует: - знания	Обучающийся демонстрирует: - знание и понимание	Обучающийся демонстрирует: - глубокие,

<p>пробелы в знаниях учебного материала;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- допускаются принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий;</li> <li>- непонимание сущности дополнительных вопросов в рамках заданий;</li> <li>- отсутствие умения выполнять практические задания, предусмотренные программой дисциплины;</li> <li>- отсутствие готовности (способности) к дискуссии и низкую степень контактности.</li> </ul>	<p>теоретического материала;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сущности излагаемых вопросов;</li> <li>- неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы;</li> <li>- недостаточное владение литературой, рекомендованной программой дисциплины;</li> <li>- умение без грубых ошибок решать практические задания, которые следует выполнить.</li> </ul>	<p>основных вопросов контролируемого объема программного материала;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- твердые знания теоретического материала.</li> <li>- способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития;</li> <li>- правильные и конкретные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы;</li> <li>- умение решать практические задания, которые следует выполнить;</li> <li>- владение основной литературой, рекомендованной программой дисциплины;</li> <li>- наличие собственной обоснованной позиции по обсуждаемым вопросам.</li> </ul> <p>Возможны незначительные оговорки и неточности в раскрытии отдельных положений вопросов, присутствует неуверенность в ответах.</p>	<p>всесторонние и аргументированные знания программного материала;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий в рамках обсуждаемых заданий;</li> <li>- способность устанавливать и объяснять связь практики и теории;</li> <li>- логически последовательные, содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания, а также дополнительные вопросы экзаменатора;</li> <li>- умение решать практические задания;</li> <li>- свободное использование в ответах на вопросы материалов рекомендованной основной и дополнительной литературы.</li> </ul>
Оценка «неудовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно»	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»

## 9. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

#### **а) основная литература:**

1. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов/ Е.П.Голубков.— 3-е изд., испр. и доп.— Москва: Издательство Юрайт, 2022.— 183с.— (Высшее образование).— ISBN978-5-534-06815-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489387>(дата обращения: 19.11.2022).
1. Кудрявцев, К. Я. Методы оптимизации: учебник для вузов/ К.Я.Кудрявцев, А.М. Прудников.— 2-е изд.— Москва: Издательство Юрайт, 2020.— 140с.— (Высшее образование).— ISBN 978-5-534-08523-5. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/455825>.
- 3.Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений: учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03115-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510844>
- 4.Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 312 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17145-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532466>

#### **б) дополнительная литература**

1. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений: учебник / В.С. Юкаева, В.В. Чувинова, Е.В. Зубарева. - М.: Дашков и Ко, 2016. - 324 с. - (Учебные издания для бакалавров). - ISBN 978-5-394-01084-2; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=112334>
2. Давыдов, Д.Ю. Анализ последствий управленческих решений / Д.Ю. Давыдов. - М.: Лаборатория книги, 2016. - 73 с. - ISBN 978-5-905785-29-0; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=86421>
3. Гоманова, Т.К. Основы финансового менеджмента: учебное пособие / Т.К. Гоманова, Н.А. Толкачева. - М.: Директ-Медиа, 2017. - 188 с. - ISBN 978-5-4458-4176-0; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=220254>
4. Романова, М.М. Менеджмент предприятия и организации: учебно-методический комплекс / М.М. Романова. - М.: Евразийский открытый институт, 2016. - 285 с. - ISBN 978-5-374-00006-1; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90372>
5. Мхитарян, С.В. Бизнес-аналитика в менеджменте: практикум / С.В. Мхитарян. - М.: Евразийский открытый институт, 2016. - 72 с. - ISBN 978-5-374-00464-9; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90808>
6. Практикум по теории управления : учебное пособие / под ред. В.Н. Парахина. - 2-е изд., доп. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 306 с. - ISBN 978-5-279-02984-6; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=226132>
7. Солдатова, С.Э. Методы исследований в менеджменте : учебное пособие / С.Э. Солдатова, Н.Ю. Лукьянова, Л.М. Чеглакова. - М.: Директ-Медиа, 2016. - 342 с. - ISBN 978-5-4458-8106-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=235095>.

**в) электронные библиотечные системы, с которыми у СОГУ имеется действующий договор, современные профессиональные базы, информационные справочные системы:**

- eLIBRARY.RU [Электронный ресурс]: научная электронная библиотека. – URL: <http://www.elibrary.ru>.
- База данных «ЭБС elibrary»: <http://elibrary.ru>
- Издательство «Юрайт» [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система. – URL: <http://biblio-online.ru>.
- Университетская библиотека online [Электронный ресурс]: электронно-библиотечная система. – URL: <http://www.biblioclub.ru>.

## **10. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Занятия по дисциплине проводятся в аудиториях, обеспеченных компьютерами, имеющими доступ к сети Интернет, интерактивными досками и мультимедийным оборудованием.

*Лицензионное программное обеспечение:*

1. Windows 10 Pro for Workstations, (№ 4100072800 Microsoft Products (MPSA) от 04.2016г);
2. Office Standard 2016 (№ 4100072800 Microsoft Products (MPSA) от 04.2016г);
3. Система поиска текстовых заимствований «Антиплагиат ВУЗ»;

*Перечень ПО в свободном доступе:*

1. Kaspersky Free;
2. WinRar;
3. Google Chrome;
4. Yandex Browser;
5. OperaBrowser.