МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Смоленский казачий институт промышленных технологий и бизнеса (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)»

Смоленский казачий институт промышленных технологий и бизнеса (филиал)

УТВЕРЖДАЮ
Директор СКИПТБ (филиал) ФГБОУ ВО
«МГУТУ им. К.Г. Разумовского (ПКУ)
_____ Н.С. Коржикова
«21» апреля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Б1.О.03.07 ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ МОДУЛЬ Управленческие решения

Кафедра:	Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	Процессное управление организацией
Квалификация выпускника:	Бакалавр
Форма обучения:	очно-заочная
Год набора:	2026
Общая трудоемкость:	288 часов/8 з.е.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 00F5 665F CCDB 5046 05DD 6E08 EBCB D00A DC
Действителен: с 21 октября 2025 г. по 14 января 2027 г.
Владелец: Коржикова Надежда Сергеевна
Должность: Директор

Вязьма, 2026 г.

Программу составил(и):
канд. экон. наук доц. каф. ТППППиЭ Кучерова Е.Н.

Рабочая программа дисциплины (модуля)
"Управленческие решения"
разработана на основании учебного плана, утвержденного ученым советом 26 марта 2026 г. протокол № 9 в соответствии с ФГОС ВО Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970),

Руководитель ОПОП _____

Рабочая программа обсуждена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от 10 апреля 2026 г. № 9
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____ _____

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ И ОБЪЕМ С РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ ПО СЕМЕСТРАМ

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

6. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

9. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Цели:

формирование у студентов теоретических знаний, практических навыков по вопросам процесса принятия управленческих решений.

1.2. Задачи:

- изучение методов обеспечения качества принимаемого управленческого решения в условиях неопределенности внешней и внутренней среды, с учетом факторов неопределенности ситуации и риска вкладываемых инвестиций;
- изучение факторов (экономических законов, научных подходов и др.), влияющих на эффективность управленческого решения как основного условия достижения его конкурентоспособности;
- изучение технологии разработки, принятия, реализации и мотивации качественного управленческого решения;
- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента;
-получение практических навыков в применении методических вопросов разработки управленческого решения при помощи проигрывания конкретных ситуаций и решения практических задач;
- закрепление полученных знаний с целью их применения на практике после окончания учебы.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ И ОБЪЕМ С РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ ПО СЕМЕСТРАМ

Цикл (раздел) ОП: "Управленческие решения"

Дисциплина относится к обязательной части ОПОП и обязательна для освоения.

Связь с последующими дисциплинами (модулями), практиками

№ п/п	Наименование	Семестр	Шифр компетенции
1	Управление социально-экономическими процессами	5	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3
2	Технологическая (проектно-технологическая) практика	6	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, УК-5.1, УК-5.2, УК-5.3, УК-8.1, УК-8.2, УК-8.3, УК-8.4, УК-8.5, УК-8.6, УК-9.1, УК-9.2, УК-9.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3, ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ОПК-5.1, ОПК-5.2, ОПК-5.3, УК-4.4, УК-4.5, УК-4.6, УК-6.1, УК-6.2, УК-6.3

Распределение часов дисциплины

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	3 (2.1)		4 (2.2)		Итого	
Недель	17 2/6		14 2/6			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП	УП	РП
Лекции	12	12	8	8	20	20
Практические	16	16	16	16	32	32
В том числе электрон.	20	20	43	43	63	63
Итого ауд.	28	28	24	24	52	52
Контактная работа	28	28	24	24	52	52
Сам. работа	116	116	84	84	200	200
Часы на контроль			36	36	36	36
Итого	144	144	144	144	288	288

Вид промежуточной аттестации:

ЗаО 3 семестр

Экзамен 4 семестр

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины (модуля) направлен на формирование следующих компетенций и индикаторов их

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

ОПК-3.1: Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости

ОПК-3.2: Умеет обосновывать, разрабатывать, оценивать ожидаемые результаты и реализовывать организационно-управленческие решения; проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений

ОПК-3.3: Владеет методическим инструментарием разработки и реализации обоснованных организационно-управленческих решений, методами проведения оценки результатов, организационных и социальных последствий предлагаемых организационно-управленческих решений

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименования разделов, тем, их краткое содержание и результаты освоения /вид занятия/	Семестр	Часы	Интеракт.	Прак. подг.	Индикаторы достижения компетенции	Виды контроля
	Раздел 1.Семестр 3						
1.1	**Тема 1 Понятие и классификация управленческих решений** **История развития теории принятия решений. Процесс управления и принятие управленческого решения. Функции решения в методологии и организации процесса управления: решение как выбор альтернативы, решение как интеллектуальная задача, решение как средство воздействия управляющей системы на управляемый объект. Типология управленческих решений** **Принципы разработки управленческих решений: пропорциональность, ритмичность, прямоточность, параллельность, непрерывность.** **Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости** **/Лек/**	3	2	0	0	ОПК-3.1	устный опрос
1.2	**Тема 1 Понятие и классификация управленческих решений** **Практическая работа 1. «Понятия и виды управленческих решений»** **Умеет обосновывать, разрабатывать, оценивать ожидаемые результаты и реализовывать организационно-управленческие решения; проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений** **Владеет методическим инструментарием разработки и реализации обоснованных организационно-управленческих решений, методами проведения оценки результатов, организационных и социальных последствий предлагаемых организационно-управленческих решений** **/Пр/**	3	2	0	0	ОПК-3.2	отчёт по практической работе, тестирование
1.3	**Тема 1 Понятие и классификация управленческих решений**	3	26	0	0	ОПК-3.1,ОПК-3.2,ОПК-3.3	вопросы для самоподготовки

	История развития теории принятия решений. Процесс управления и принятие управленческого решения. Функции решения в методологии и организации процесса управления: решение как выбор альтернативы, решение как интеллектуальная задача, решение как средство воздействия управляющей системы на управляемый объект. Типология управленческих решений **Принципы разработки управленческих решений: пропорциональность, ритмичность, прямоточность, параллельность, непрерывность.** **Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости** **Умеет обосновывать, разрабатывать, оценивать ожидаемые результаты и реализовывать организационно-управленческие решения; проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений** **Владеет методическим инструментарием разработки и реализации обоснованных организационно-управленческих решений, методами проведения оценки результатов, организационных и социальных последствий предлагаемых организационно-управленческих решений /Ср/**						
1.4	**Тема 2 Технология разработки и реализации управленческих решений** **Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Логическая схема деятельности менеджера в процессе разработки решений. Стадия разработки и принятия решения. Методы оптимизации решений.** **Организация и контроль выполнения решения.** **Индивидуальное и коллегиальное принятие решений.** **Прогнозирование. Основные принципы научно-технического прогнозирования, источники исходной информации для прогнозирования, экспертные методы прогнозирования, целевая ориентация управленческих решений.** **Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости** **/Лек/**	3	4	0	0	ОПК-3.1	устный опрос

1.5	**Тема 2 Технология разработки и реализации управленческих решений** **Практическая работа 2 Разработка и реализация управленческих решений** **Практическая работа 3. «Метод дерева решений в процессе разработки управленческих решений»** **Практическая работа 4. «Эвристические методы разработки и принятия управленческих решений»** **Практическая работа 5. «Формализованные методы принятия управленческих решений»** **Практическая работа 6. «Использование системного анализа в процессе разработки управленческих решений»** **Умеет обосновывать, разрабатывать, оценивать ожидаемые результаты и реализовывать организационно-управленческие решения; проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений** **Владеет методическим инструментарием разработки и реализации обоснованных организационно-управленческих решений, методами проведения оценки результатов, организационных и социальных последствий предлагаемых организационно-управленческих решений** **/Пр/**	3	8	0	0	ОПК-3.2,ОПК-3.3	отчёт по практической работе, тестирование
1.6	**Тема 2 Технология разработки и реализации управленческих решений** **Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Логическая схема деятельности менеджера в процессе разработки решений. Стадия разработки и принятия решения. Методы оптимизации решений. Организация и контроль выполнения решения. Индивидуальное и коллегиальное принятие решений. Прогнозирование. Основные принципы научно-технического прогнозирования, источники исходной информации для прогнозирования, экспертные методы прогнозирования, целевая ориентация управленческих решений.** **Знает основные методы и модели**	3	30	0	0	ОПК-3.1,ОПК-3.2,ОПК-3.3	вопросы для самоподготовки

	принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости **Умеет обосновывать, разрабатывать, оценивать ожидаемые результаты и реализовывать организационно-управленческие решения; проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений** **Владеет методическим инструментарием разработки и реализации обоснованных организационно-управленческих решений, методами проведения оценки результатов, организационных и социальных последствий предлагаемых организационно-управленческих решений** **/Ср/**						
1.7	**Тема 3 Информационное обеспечение процесса разработки решений** **Методы и приемы анализа информации: сущность и область применения. Метод цепных подстановок, факторный анализ, балансовые методы, основы функционально-стоимостного анализа, анализ эффективности использования ресурсов, SWOT-анализ, анализ финансового состояния предприятия с позиций конкурентоспособности. Информационное обеспечение, коммуникация, методы и приемы анализа: сущность и область применения: метод сравнения, индексный метод, балансовый метод, метод цепных подстановок.** **Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости** **/Лек/**	3	4	0	0	ОПК-3.1	устный опрос
1.8	**Тема 3 Информационное обеспечение процесса разработки решений** **Практическая работа 7 «Анализ элементов внутренней и внешней среды при принятии управленческих решений»** **Умеет обосновывать, разрабатывать, оценивать ожидаемые результаты и реализовывать организационно-управленческие решения; проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений**	3	2	0	0	ОПК-3.2,ОПК-3.3	отчёт по практической работе.тестирование

	Владеет методическим инструментарием разработки и реализации обоснованных организационно-управленческих решений, методами проведения оценки результатов, организационных и социальных последствий предлагаемых организационно-управленческих решений /Пр/						
1.9	**Тема 3 Информационное обеспечение процесса разработки решений Методы и приемы анализа информации: сущность и область применения. Метод цепных подстановок, факторный анализ, балансовые методы, основы функционально-стоимостного анализа, анализ эффективности использования ресурсов, SWOT-анализ, анализ финансового состояния предприятия с позиций конкурентоспособности. Информационное обеспечение, коммуникация, методы и приемы анализа: сущность и область применения: метод сравнения, индексный метод, балансовый метод, метод цепных подстановок. Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости Умеет обосновывать, разрабатывать, оценивать ожидаемые результаты и реализовывать организационно-управленческие решения; проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений Владеет методическим инструментарием разработки и реализации обоснованных организационно-управленческих решений, методами проведения оценки результатов, организационных и социальных последствий предлагаемых организационно-управленческих решенийй. /Ср/**	3	30	0	0	ОПК-3.1,ОПК-3.2,ОПК-3.3	вопросы для самоподготовки
1.10	**Тема 4 Корпоративные принципы управления Централизация, децентрализация, принципы делегирования, Требования к оформлению решений. Качество управленческих решений, условия качества управленческих решений: своевременность, эффективность управленческого решения. Факторы, влияющие на качество и эффективность принимаемых решений, мотивация исполнения**	3	2	0	0	ОПК-3.1	устный опрос

	управленческих решений, условия и факторы качества управленческих решений. **Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости** **/Лек/**						
1.11	**Тема 4 Корпоративные принципы управления** **Практическая работа 8. «Психология принятия управленческих решений»** **Умеет обосновывать, разрабатывать, оценивать ожидаемые результаты и реализовывать организационно-управленческие решения; проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений** **Владеет методическим инструментарием разработки и реализации обоснованных организационно-управленческих решений, методами проведения оценки результатов, организационных и социальных последствий предлагаемых организационно-управленческих решений** **/Пр/**	3	4	0	0	ОПК-3.2,ОПК-3.3	отчёт по практической работе, тестирование
1.12	**Тема 4 Корпоративные принципы управления** **Централизация, децентрализация, принципы делегирования, Требования к оформлению решений. Качество управленческих решений, условия качества управленческих решений: своевременность, эффективность управленческого решения. Факторы, влияющие на качество и эффективность принимаемых решений, мотивация исполнения управленческих решений, условия и факторы качества управленческих решений.** **Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости** **Умеет обосновывать, разрабатывать, оценивать ожидаемые результаты и реализовывать организационно-управленческие решения; проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений** **Владеет методическим инструментарием разработки и реализации обоснованных**	3	30	0	0	ОПК-3.1,ОПК-3.2,ОПК-3.3	вопросы для самоподготовки

	организационно-управленческих решений, методами проведения оценки результатов, организационных и социальных последствий предлагаемых организационно-управленческих решений /Ср/						
1.13	**Контроль Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости Умеет обосновывать, разрабатывать, оценивать ожидаемые результаты и реализовывать организационно-управленческие решения; проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений Владеет методическим инструментарием разработки и реализации обоснованных организационно-управленческих решений, методами проведения оценки результатов, организационных и социальных последствий предлагаемых организационно-управленческих решений /ЗаО/**	3	0	0	0	ОПК-3.1,ОПК-3.2,ОПК-3.3	Вопросы к зачету с оценкой, итоговое тестирование
	Раздел 2.Семестр 4						
2.1	**Тема 5 Принятие альтернативных решений в условиях неопределённости и риска Понятие риска, условия неопределенности и риска. Необходимость альтернатив, анализ альтернатив действий анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Методы разработки решений при неопределенности ситуаций. Эвристические методы принятия решений. Критерии выбора альтернатив рискованного решения. Методы управления рисками, приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости /Лек/**	4	4	0	0	ОПК-3.1	устный опрос
2.2	**Тема 5 Принятие альтернативных решений в условиях неопределённости и риска Практическая работа 9 «Методы принятия решений в условиях неопределенности» Практическая работа 10 «Принятие управленческих решений в условиях риска»**	4	6	0	0	ОПК-3.2,ОПК-3.3	отчёт по практической работе, тестирование

	Практическая работа 11. «Методы управления риском» **Умеет обосновывать, разрабатывать, оценивать ожидаемые результаты и реализовывать организационно-управленческие решения; проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений** **Владеет методическим инструментарием разработки и реализации обоснованных организационно-управленческих решений, методами проведения оценки результатов, организационных и социальных последствий предлагаемых организационно-управленческих решений** **/Пр/**						
2.3	**Тема 5 Принятие альтернативных решений в условиях неопределённости и риска** **Понятие риска, условия неопределенности и риска. Необходимость альтернатив, анализ альтернатив действий анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Методы разработки решений при неопределенности ситуаций. Эвристические методы принятия решений. Критерии выбора альтернатив рискованного решения. Методы управления рисками, приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска.** **Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости** **Умеет обосновывать, разрабатывать, оценивать ожидаемые результаты и реализовывать организационно-управленческие решения; проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений** **Владеет методическим инструментарием разработки и реализации обоснованных организационно-управленческих решений, методами проведения оценки результатов, организационных и социальных последствий предлагаемых организационно-управленческих решений** **/Ср/**	4	40	0	0	ОПК-3.1,ОПК-3.2,ОПК-3.3	вопросы для самоподготовки
2.4	**Тема 6 Методы экономического обоснования управленческих**	4	4	0	0	ОПК-3.1	устный опрос

	решений Принципы экономического обоснования. Методика экономического обоснования управленческих решений по повышению качества компонентов системы менеджмента, управленческие решения и ответственность, контроль реализации управленческих решений. Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости /Лек/						
2.5	**Тема 6 Методы экономического обоснования управленческих решений Практическая работа 12 «Модель безубыточности при принятии решений» Практическая работа 13 «Качество и эффективность управленческих решений» Практическая работа 14. Оценка эффективности управленческих решений, контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя Практическая работа 15 «Разработка и контроль принятия управленческих решений» Практическая работа 16. «Ответственность руководителя за управленческое решение» Умеет обосновывать, разрабатывать, оценивать ожидаемые результаты и реализовывать организационно-управленческие решения; проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений Владеет методическим инструментарием разработки и реализации обоснованных организационно-управленческих решений, методами проведения оценки результатов, организационных и социальных последствий предлагаемых организационно-управленческих решений /Пр/**	4	10	0	0	ОПК-3.2,ОПК-3.3	отчёт по практической работе, тестирование
2.6	**Тема 6 Методы экономического обоснования управленческих решений Принципы экономического обоснования. Методика экономического обоснования управленческих решений по повышению качества компонентов**	4	44	0	0	ОПК-3.1,ОПК-3.2,ОПК-3.3	вопросы для самоподготовки

	системы менеджмента, управленческие решения и ответственность, контроль реализации управленческих решений. Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости Умеет обосновывать, разрабатывать, оценивать ожидаемые результаты и реализовывать организационно-управленческие решения; проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений Владеет методическим инструментарием разработки и реализации обоснованных организационно-управленческих решений, методами проведения оценки результатов, организационных и социальных последствий предлагаемых организационно-управленческих решений /Ср/						
2.7	**Контроль Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости Умеет обосновывать, разрабатывать, оценивать ожидаемые результаты и реализовывать организационно-управленческие решения; проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений Владеет методическим инструментарием разработки и реализации обоснованных организационно-управленческих решений, методами проведения оценки результатов, организационных и социальных последствий предлагаемых организационно-управленческих решений /Экзамен/**	4	36	0	0	ОПК-3.1,ОПК-3.2,ОПК-3.3	Вопросы к экзамену, тестирование

Перечень применяемых активных и интерактивных образовательных технологий:

Игровые педагогические технологии

Игра наряду с трудом и ученьем - один из основных видов деятельности учащегося. По определению, игра - это вид деятельности в условиях ситуаций, направленных на воссоздание и усвоение общественного опыта, в котором складывается и совершенствуется самоуправление поведением. Понятие «игровые педагогические технологии» включает достаточно обширную группу методов и приемов организации педагогического процесса в форме различных педагогических игр.

Педагогическая игра обладает существенным признаком - четко поставленной целью обучения и соответствующим ей педагогическим результатом, которые могут быть обоснованы, выделены в явном виде и характеризуются учебно-познавательной направленностью

Кейс-технология

Технология включает в себя: индивидуальную самостоятельную работу обучаемых с материалами кейса (идентификация проблемы, формулирование ключевых альтернатив, предложение решения или рекомендуемого действия); работу в малых группах по согласованию видения ключевой проблемы и ее решений; презентацию и

экспертизу результатов малых групп на общей дискуссии (в рамках учебной группы)

Проблемно-развивающая технология

Основанная на создании научной проблемной ситуации, при решении которой учащиеся получают новые учебные знания, овладевают умениями и навыками практической деятельности

Технология организации самостоятельной работы

Организации самостоятельной работы учащихся на более высоком уровне может способствовать применение технологии проектного и проблемного обучения. Методы самостоятельного приобретения знаний основаны на использовании проблемного обучения

Технология поиска информации (Информационная технология)

Информационная технология неотделима от субъектов образовательной деятельности, она является определяющим фактором технологии работы с информацией, применяемой в образовательной практике

Технология развития критического мышления

Технология направлена на развитие ученика, основными показателями которого являются оценочность, открытость новым идеям, собственное мнение и рефлексия собственных суждений

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Самостоятельная (внеаудиторная) работа обучающегося (далее - СРС) – это планируемая учебная, практическая, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное время (свободное от аудиторных учебных занятий) по заданию и при методическом руководстве научно-педагогического работника (далее – преподаватель) и (или) лиц, привлекаемых к реализации основных профессиональных образовательных программ на иных условиях, но без их непосредственного участия.
СРС по заданию и при методическом руководстве преподавателя и (или) лиц, привлекаемых к реализации основных профессиональных образовательных программ на иных условиях, реализуется во время групповых консультаций и (или) индивидуальной работы обучающихся с преподавателями Университета и (или) лиц, привлекаемых к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальных консультаций), а также во время текущего контроля выполнения заданий, отнесенных к самостоятельной работе обучающихся.
Целью СРС является овладение формирование компетенций через овладение знаниями, умениями и навыками профессиональной деятельности по направлению подготовки (специальности). Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.
Формы самостоятельной работы обучающихся определяются преподавателями кафедр Университета при разработке рабочих программ дисциплин (модулей), рабочих программ практик, программ государственной итоговой (итоговой) аттестации, методических указаний по выполнению практических, лабораторных работ, написанию курсовых работ/проектов и ВКР в соответствии с их содержанием.
В Университете оборудованы специальные помещения для самостоятельной работы обучающихся. Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

6.1. Перечень компетенций с указанием уровней их сформированности

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

Недостаточный уровень:

Знания основных методов и моделей принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости отсутствуют.

Умения обосновывать, разрабатывать, оценивать ожидаемые результаты и реализовывать организационно-управленческие решения; проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений не сформрованы.

Навыки владения методическим инструментарием разработки и реализации обоснованных организационно-управленческих решений, методами проведения оценки результатов, организационных и социальных последствий предлагаемых организационно-управленческих решений не сформированы.

Пороговый уровень:

Сформированы базовые структуры знаний основных методов и моделей принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости

Умения обосновывать, разрабатывать, оценивать ожидаемые результаты и реализовывать организационно-управленческие решения; проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений фрагментарны и носят репродуктивный характер.

Навыки владения методическим инструментарием разработки и реализации обоснованных организационно-управленческих решений.

Продвинутый уровень:

Знания основных методов и моделей принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости обширные и системные.

Умения обосновывать, разрабатывать, оценивать ожидаемые результаты и реализовывать организационно-управленческие решения; проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений носят репродуктивный характер и применяются к решению типовых заданий.

Навыки владения методическим инструментарием разработки и реализации обоснованных организационно-управленческих решений, методами проведения оценки результатов.

Высокий уровень:

Знания основных методов и моделей принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости всесторонние.

Умения обосновывать, разрабатывать, оценивать ожидаемые результаты и реализовывать организационно-управленческие решения; проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных заданий.

Сформированы навыки владения методическим инструментарием разработки и реализации обоснованных организационно-управленческих решений, методами проведения оценки результатов, организационных и социальных последствий предлагаемых организационно-управленческих решений.

6.2. Описание критериев оценивания успеваемости

НЕДОСТАТОЧНЫЙ УРОВЕНЬ	ПОРОГОВЫЙ УРОВЕНЬ	ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ	ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ
Обучающийся демонстрирует: - существенные пробелы в знаниях учебного материала; - принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий; - непонимание сущности дополнительных вопросов в рамках заданий билета; - отсутствие умения выполнять практические задания, предусмотренные программой дисциплины (модуля); - отсутствие готовности (способности) к дискуссии и низкая степень контактности.	Обучающийся демонстрирует: - знания теоретического материала; - неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сущности излагаемых вопросов; - неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы; - недостаточное владение литературой, рекомендованной программой дисциплины (модуля); - умение без грубых ошибок решать практические задания, которые следует выполнить.	Обучающийся демонстрирует: - знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала; - твердые знания теоретического материала; - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития; - правильные и конкретные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы; - умение решать практические задания, которые следует выполнить; - владение основной литературой, рекомендованной программой дисциплины (модуля); - наличие собственной обоснованной позиции по обсуждаемым вопросам; - незначительные оговорки и неточности в раскрытии отдельных положений вопросов билета, присутствует неуверенность в ответах на дополнительные вопросы.	Обучающийся демонстрирует: - глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала; - полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий в рамках обсуждаемых заданий; - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории; - логически последовательные, содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания билета, а также дополнительные вопросы экзаменатора; - умение решать практические задания; - свободное использование в ответах на вопросы материалов рекомендованной основной и дополнительной литературы.
Оценка «незачет», «неудовлетворительно»	**Оценка «зачтено/удовлетворительно», «удовлетворительно»**	**Оценка «зачтено/хорошо», «хорошо»**	**Оценка «зачтено/отлично», «отлично»**

6.3. Оценочные средства текущего контроля

Вопросы к устному опросу

Тема 1 Понятие и классификация управленческих решений

1. Какие основные критерии характеризуют управленческие решения?
2. Каким образом определяется качество управленческого решения?
3. Какие факторы оказывают влияние на процесс принятия управленческих решений?
4. В чем различие между количественной и качественной информацией в процессе принятии управленческого решения?

5. Каковы критерии, отличающие решение от управленческого решения?
6. Что такое качество управленческих решений?
7. Каковы требования к оформлению управленческих решений?
8. Какие существуют взгляды к процессу принятия управленческих решений?
9. Какие существуют определения к понятию управленческое решение?
10. Как отличать решения от управленческих решений?

Тема 2 Технология разработки и реализации управленческих решений
1. Какие методы позволяют обрабатывать как количественную, так и качественную информацию о ситуации принятия управленческого решения?
2. Как сказывается на принятом важном управленческом решении отсутствие экспертизы?
3. Какой подход находит наибольшее использование при разработке и реализации управленческого решения?
4. Как используются в процессе разработки управленческого решения оценочные системы?
5. Какие виды оценочных систем вам знакомы?
6. Что является основной задачей диагностики ситуации принятия управленческого решения?
7. Какова роль прогнозирования при принятии решений?
8. Назовите известные вам методы генерирования альтернативных вариантов управленческих решений.
9. Что необходимо учитывать при сравнительной оценке альтернативных вариантов решений?
10. Зачем нужны сценарии хода развития ситуации, в которой принимаются управленческие решения?

Тема 3 Информационное обеспечение процесса разработки решений
1. Что представляет собой информация?
2.Какие требования предъявляются к информации?
3.Какие виды информации используются для принятия управленческих решений?
4.Назовите источники информации, необходимые для принятия управленческих решений?
5.Дайте сравнительную характеристику методов сбора первичной информации.
6. Что понимается под “качеством” управленческого решения?
7. Равнозначны ли понятия “качество” и “эффективность” управленческого решения?
8. Раскройте содержание основных характеристик качества управленческого решения: обоснованность, непротиворечивость, своевременность, адаптивность, реальность.
9. Что такое организационная, социальная и экономическая эффективность управленческого решения?
10. Охарактеризуйте методы сбора первичной информации для принятия управленческого решения.

Тема 4 Корпоративные принципы управления
1. На каких принципах базируется системный подход?
2. В чём заключается принцип делегирования полномочий, как он работает при принятии управленческого решения?
3. Какие элементы лежат в основе воспроизводственного подхода?
4. Какие возможности ситуационного анализа?
5. Что собой представляет комплексный подход?
6. Каковы сущность применения количественного подхода к разработке управленческих решений?
7. Каковы сущность применения административного подхода к разработке управленческих решений?
8. Каковы сущность применения поведенческого подхода к разработке управленческих решений?
9. В чем заключается сущность функционального анализа?
10. Каковы сущность применения предметного подхода к разработке управленческих решений?

Тема 5 Принятие альтернативных решений в условиях неопределённости и риска
1. Каковы факторы, влияющие на качество управленческих решений?
2. Каковы источники неопределенности в процессе принятия управленческих решений?
3. Каковы виды неопределенности в процессе принятия управленческих решений?
4. Что значит риск в процессе принятия управленческих решений?
5. Каковы разновидности риска управленческих решений?
6. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
7. Анализ риска в процессе принятия управленческих решений.
8. Каковы факторы, влияющие на риск в процессе принятия управленческих решений?
9. Какие Вы знаете типы рисков в процессе принятия управленческих решений?
10. Какова специфика управленческого поведения при принятии решений в условиях риска?

Тема 6 Методы экономического обоснования управленческих решений
1. Раскройте значение понятия «организационная эффективность управленческого решения».
2. Охарактеризуйте понятие «социальная эффективность управленческого решения».
3. Какое содержание имеет понятие «технологическая эффективность управленческого решения»?
4. Охарактеризуйте понятие «психологическая эффективность управленческого решения».
5. Охарактеризуйте понятие «правовая эффективность управленческого решения».
6. Какие существуют способы оценки эффективности управленческих решений?
7. Какие факторы влияют на эффективность управленческих решений?
8. Как соотносятся понятия «эффективность управления» и «эффективность управленческого решения»?
9. С помощью каких показателей осуществляется управление эффективностью управленческих решений?
10. Какова роль мотивации в повышении эффективности управленческого решения?

Вопросы к контролю самостоятельной работы
Тема 1 Понятие и классификация управленческих решений

1. Разработка управленческого решения – важнейший процесс управления. Обоснуйте данное выражение.
2. Что такое принятие эффективных управленческих решений?
3. Что представляет собой современная теория принятия управленческого решения?
4. Каковы современные науки об управлении?
5. В чем сущность теории принятия управленческих решений?
6. Каков количественный аспект принятия управленческих задач?
7. Каков качественный аспект принятия управленческих задач?
8. Какова роль информации в процессе принятия управленческого решения?
9. Какова цель управленческого решения?
10. Какова ответственность за принятие управленческих решений?

Тема 2 Технология разработки и реализации управленческих решений
1. Можно ли при разработке управленческого решения ограничиваться только анализом количественной информации?
2. На что необходимо обращать первоочередное внимание при анализе результатов реализации принятых управленческих решений?
3. Какие требования предъявляются к информации о ситуации принятия управленческого решения?
4. Какова роль целеполагания в процессе управления?
5. Что входит в состав оценочной системы?
6. Кто несет основную ответственность за принятое управленческое решение?
7. Что способствует адекватному пониманию ситуации?
8. Какие методы прогнозирования представляются наиболее перспективными на современном этапе экономического развития?
9. Зачем проводятся экспертизы основных вариантов управляющих воздействий?
10. Как должна быть сформирована экспертная комиссия?

Тема 3 Информационное обеспечение процесса разработки решений
Какие особенности имеет проведение экспертизы методом Дельфи?
Влияние внешней среды на разработку и реализацию управленческих решений
Влияние внутренней среды на разработку и реализацию управленческих решений.
Информационные технологии разработки и принятия управленческих решений

Тема 4 Корпоративные принципы управления
1. Какие функции выполняют специалисты, эксперты и консультанты при разработке и реализации решений?
2. Каковы особенности принятия решения в социальной системе?
3. Назовите, пожалуйста, условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения.
4. Проанализируйте технологии повышения качества и эффективности управленческого решения.
5. Составляющие задачи принятия управленческого решений
Что может быть признано ошибкой при принятии управленческих решений?
6. Какой из факторов не влияет на качество управленческих решений?
7.Что собой представляет функциональный подход принятия управленческого решения?
8. Каковы сущность применения системного подхода к разработке управленческих решений?
9. Каковы сущность применения комплексного подхода к разработке управленческих решений?
10. Каковы сущность применения интеграционного подхода к разработке управленческих решений?
11. Каковы сущность применения маркетингового подхода к разработке управленческих решений?
12. Каковы сущность применения функционального подхода к разработке управленческих решений?
13. Каковы сущность применения динамического подхода к разработке управленческих решений?
14. Каковы сущность применения воспроизводственного подхода к разработке управленческих решений?
15. Каковы сущность применения процессного подхода к разработке управленческих решений?
16. Каковы сущность применения нормативного подхода к разработке управленческих решений?

Тема 5 Принятие альтернативных решений в условиях неопределённости и риска
1. Чем характеризуются условия неопределенности при принятии решений?
2. В чем сущность неопределенности?
3. Какие виды неопределенности, возникающие в процессе принятия решений, вы знаете?
4. Каковы основные пути устранения неопределенности при принятии решений?
5. Что стимулирует к принятию управляющими рискованных решений?
6. Чем обусловлена природа риска в процессе принятия решений?
7. Определение риска при принятии решений?
8. Что является предметом риска в процессе принятия решений.
9. Назовите типичные признаки рискованных ситуаций, возникающих при принятии решений?
10. Какие виды риска выделяют при принятии рискованных решений?

Тема 6 Методы экономического обоснования управленческих решений
1. Методология оценки экономической эффективности управленческих решений
2. Эффективность, как ключевая характеристика управленческих решений.
3. Экономическая, социальная и экологическая эффективность управленческих решений.
4. Охарактеризуйте понятия «эффект от принятия управленческого решения» и «эффективность управленческого решения».
5. Какие виды эффективности управленческих решений вы знаете?
6. Охарактеризуйте понятие «экономическая эффективность управленческого решения».
7. Какие существуют подходы к анализу факторов, влияющих на принятие решения?

9. Под воздействием каких чаще всего встречающихся факторов осуществляется принятие управленческих решений
10. Какой метод принятия решения является наиболее эффективным?
11. Какие особенности имеет проведение экспертизы методом Дельфи?

Аудиторное тестирование

Тема 1 Понятие и классификация управленческих решений
1) Расширенное определение теории принятия управленческого решения:
a) Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего
из множества.
c) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.
d) Процесс мыслительной деятельности человека.
2) Узкое определение теории принятия управленческого решения:
a) Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего
из множества альтернатив.
c) Процесс мыслительной деятельности человека.
d) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.
3) Принятое управленческое решение влияет на:
a) Сотрудников организации.
b) На организацию в целом.
c) На внешнюю среду.
d) На лицо, принявшее это решение.
4) Решение – это:
a) Волевой акт, ориентированный на наличие альтернатив.
b) Документ, оформленный и утверждённый установленным порядком
c) Выбор альтернативы руководителем.
d) Процесс мыслительной деятельности человека.
5) Лицо, принимающее решение несет ответственность за:
a) «Непродуманные» решения.
b) «Моральные» решения.
c) Решения, принятые в условиях неопределенности и риска.
d) За все принимаемые им решения.
6) Цель управленческого решения заключается в:
a) Принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
b) Принятии верного управленческого решения.
c) Достижение поставленных перед организацией целей.
d) Удовлетворении потребностей сотрудников.
7) Лицо, принимающее решение:
a) Должно обладать профессиональными знаниями и навыками.
b) Должно иметь высшее образование.
c) Быть хорошим психологом.
d) Быть ответственным человеком,
e) Быть жёстким человеком

8) Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:
a) Эффективность управленческого решения.
b) Качество управленческого решения.
c) Надежность управленческого решения.
d) Оптимальность управленческого решения.
9) Для принятия качественного управленческого решения, решение должно
быть описано:
a) Только качественными показателями.
b) Только количественными показателями.
c) Как качественными, так и количественными показателями.
d) Правильного ответа нет.
10) Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого
решения обеспечивают:
a) Эффективность управленческого решения.
b) Качество управленческого решения.
c) Надежность управленческого решения.
d) Оптимальность управленческого решения.
11) Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:
a) Факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения.
b) Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
c) Параметры качества управленческого решения.
d) Параметры эффективности управленческого решения.

12) Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:
a) Личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников.
b) Структуризация проблемы.
c) Внутрифирменные конфликты.
d) Функционирование системы ответственности.
13) Управленческое решение – это:
a) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
b) Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.
c) Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
d) Результат мыслительной деятельности человека.
14) В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:
a) В случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации.
b) В случае достижения поставленных перед организацией задач.
c) В случае удовлетворения потребностей организации.
d) В случае улучшения существующей ситуации.
15) На чем НЕ основывается принятие управленческого решения:
a) Интуиция.
b) Суждение.
c) Рациональность.
d) Профессионализм
e) Настроение
16) Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это:
a) Решение, основанное на суждении.
b) Интуитивное решение.
c) Рациональное решение.
d) Профессиональное решение.
17) Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом – это:
a) Решение, основанное на суждении.
b) Интуитивное решение.
c) Рациональное решение.
d) Профессиональное решение.
18) Выбор, основанный на методах экономического анализа – это:
a) Решение, основанное на суждении.
b) Интуитивное решение.
c) Рациональное решение.
d) Профессиональное решение.
19) Решения, тщательно оцененные менеджером, рассмотрены все альтернативные варианты – это:
a) Рискованные решения.
b) Импульсивные решения.
c) Осторожные решения.
d) Профессиональное решение.
20) Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий:
a) Осторожные решения.
b) Рациональные решения.
c) Запрограммированные решения.
d) Незапрограммированные решения.
21) Решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами:
a) Осторожные решения.
b) Рациональные решения.
c) Запрограммированные решения.
d) Незапрограммированные решения.

Тема 2 Технология разработки и реализации управленческих решений
1) От каких показателей зависит процесс разработки и принятия управленческого решения:
a) Специфики деятельности организации.
b) Организационной структуры.
c) Внутренней культуры.
d) Внешней среды.
2) От чего зависит способ представления процесса принятия управленческого решения:
a) От внешней среды.
b) От научного подхода, применяемого к разработке управленческого решения.
c) От действующей системы внутренней коммуникации.
d) От профессионализма персонала.
3) Как отразится на принимаемом управленческом решении то, что при разработке управленческого решения поступает огромное количество неструктурированной
качественной и количественной информации:

a) Повысит качество управленческого решения.
b) Повысит надежность управленческого решения.
c) Повысит эффективность управленческого решения.
d) Помешает при принятии окончательного варианта управленческого решения.
e) Приведет к принятию ошибочных управленческих решений.
4) Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации, для повышения эффективности принимаемого решения:
a) Только руководитель организации.
b) Специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация.
c) Любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации.
d) Элементы системы менеджмента.
5) Что является главным критерием эффективности при принятии важных управленческих решений:
a) Опыт работы руководителя.
b) Четкое представление целей, к которым стремится организация.
c) Организационная структура предприятия.
d) Наличие контролирующего параметра.
6) Какова основная задача анализа управленческой ситуации:
a) Выявление истинной проблемы организации.
b) Выявление факторов, влияющих на развитие (изменение) управленческой ситуации.
c) Уточнение целей организации.
d) Выявление количественных данных.
7) Количественные методы при анализе ситуации применяются для:
a) Расчета эффективности решаемой задачи.
b) Выявляет изменения развития ситуации под воздействием факторов внешней среды.
c) Выявления динамика развития ситуации под воздействием тех или иных факторов.
d) Применения количественного подхода к разработке управленческого решения.
8) Диагностика ситуации позволяет:
a) Выявить острые проблемы, которые необходимо решить в первую очередь.
b) Уточнить цели организации.
c) Определить эффективность решения той или иной проблемы.
d) Выявить количественную информацию.
9) На каком этапе разработки управленческого решения прогнозируется развитие ситуации:
a) Диагностика ситуации.
b) Разработка прогноза развития ситуации.
c) Анализ ситуации.
d) Определение целей.
10) Какой из методов генерирования альтернативных вариантов управленческих решений основан на использовании опыта решения предшествующих аналогичных проблем:
a) Метод «мозговой атаки».
b) Метод аналогов.
c) Метод генерирования.
d) Метод «Делфи».
11) Какова основная задача при разработке сценариев развития ситуации:
a) Определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития.
b) Определение альтернативных вариантов динамики их изменения.
c) Определение факторов внешней среды, влияющих на развитие ситуации.
d) Корректировка поставленных целей.
12) Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации способствует:
a) Принятию более эффективных решений.
b) Принятию более надежных решений.
c) Принятию своевременных решений.
d) Принятию качественных решений.
13) Какие действия выполняются на этапе экспертной оценки основных вариантов управляющих воздействий:
a) Формирование оценочной системы.
b) Глубокий анализ ранее отобранных альтернативных вариантов управляющих воздействий.
c) Определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития.
d) Формирование критериев оценки.
14) Каково преимущество использования коллективных экспертиз:
a) Разностороння оценка и аргументированность разрабатываемого управленческого решения.
b) Возможность сопоставления различных точек зрения на разрабатываемое управленческое решение.
c) Предоставление лицу, принимающему решение огромное количество альтернативных вариантов решений.
d) Детальный анализ ситуации.
15) Что служит базой для принятия управленческого решения лицом, принимающим решение:
a) Факторы внешней и внутренней среды.
b) Результаты экспертной оценки альтернативных вариантов решений.
c) Дополнительная информация об объекте принятия решения.

16) На каком этапе планируются действия по реализации принятого управленческого решения:
a) На этапе разработки плана действий.
b) На этапе контроля реализации плана.
c) На этапе принятия управленческого решения.
d) На этапе определения целей.
17) В каком случае возникает необходимость корректировки плана реализации управленческого решения:
a) При изменении факторов внешней и внутренней среды.
b) При смене руководства.
c) При внутриорганизационных конфликтах.
d) При изменении целей организации.
18) Каковы цели анализа результата реализации управленческого решения:
a) Выявление новых возможностей организации.
b) Возможность изменения стратегии организации.
c) Выявление сильных и слабых мест принятого управленческого решения.
d) Выявление того, было ли управленческое решение эффективным

Тема 3 Информационное обеспечение процесса разработки решений
в условиях неопределенности и риска»
1) По критерию определенности информации различают решения, принятые в
условиях:
a) Определенности.
b) В условиях неопределенности.
c) Вероятностной определенности (риска).
d) Все вышеперечисленное правильно.
2) Какие виды неопределенности в зависимости от причин ее появления можно выделить в процессе принятия решений?
a) Количественную, информационную, профессиональную, ограничительную,
внешней среды.
b) Количественную, информационную, профессиональную, ограничительную,
стоимостную.
c) Количественную, информационную, профессиональную, ограничительную,
стоимостную, внешней среды.
d) Только количественную.
3) Неопределенность при принятии решений может быть устранена полностью или частично:
a) Единственным способом.
b) Двумя способами.
c) Тремя способами.
d) Пятью способами.
4) Предметом риска при принятии решений являются ресурсы:
a) Материальные, финансовые, информационные, интеллектуальные, трудовые ресурсы или недополученные доходы.
b) Материальные, финансовые, информационные, интеллектуальные или недополученные доходы.
c) Материальные, финансовые, интеллектуальные трудовые или недополученные доходы.
d) Только материальные ресурсы.
5) Выберите НЕправильный вариант. Типичные признаки рисковых ситуаций
в процессе принятия решений:
a) Величина потенциального ущерба.
b) Вероятность наступления последствий принятого решения.
c) Альтернативность выбора.
d) Невозможность управления риском.
e) Надежда на успех.
6) К объективным факторам, влияющим на риск при принятии решений, от-
носятся:
a) Инфляция, организация труда, конкуренция, политические и экономические
кризисы.
b) Инфляция, конкуренция, политические и экономические кризисы.
c) Производственный потенциал, инфляция, конкуренция, политические и экономические факторы.
d) Только политические и экономические факторы.
7) Условия риска при принятии управленческого решения – это:
a) Условия достоверности.
b) Условия определенности.
c) Условия неизмеримой неопределенности.
d) Условия измеримой неопределенности.
e) Условия надежности.
8) Чем характеризуются условия неопределенности:
a) Достаточно полным количеством информации для организации действий.
b) Отсутствием достаточного количества информации для организации действий.
c) Отсутствием измеримой неопределенности для организации действий.
d) Отсутствием качественной информации.
9) Почему в отечественной экономике на данном этапе ее развития риск в
процессе принятия решений особенно вероятен:

a) Из-за неустойчивости экономической среды.
b) Из-за неустойчивости политической ситуации.
c) Из-за неустойчивости социальной среды.
d) Из-за неустойчивости правовой среды.
10) Какова последовательность катастрофического риска:
a) Потеря прибыли.
b) Увольнение руководителя.
c) Банкротство.
d) Потеря дохода.
11) Численные размеры рисков определяют при:
a) Количественном анализе.
b) Качественном анализе.
c) Статистическом анализе.
d) Экономико-математическом методе.
12) Такие факторы, как – производственный потенциал, организация труда,
уровни специализации, техника безопасности, относятся к:
a) Субъективным факторам, влияющим на риск.
b) Объективным факторам, влияющим на риск.
c) Динамическим факторам, влияющим на риск.
d) Статистическим факторам, влияющим на риск.
13) Какова средняя величина риска при принятии управленческого решения:
a) 20%.
b) 40%.
c) 50%.
d) 10%.

Тема 4 Корпоративные принципы управления
1) На что влияют применяемые в менеджменте научные подходы и принципы:
a) На эффективность управленческого решения.
b) На надежность управленческого решения.
c) На качество управленческого решения.
d) На профессионализм управленческого решения.
2) Сколько в настоящее время известно научных подходов, применяемых в
менеджменте:
a) 7.
b) 10.
c) 13.
d) 20.
3) Какой подход рассматривает организацию как совокупность взаимосвязанных элементов:
a) Функциональный подход.
b) Воспроизводственный подход.
c) Системный подход.
d) Ситуационный подход.
4) Какой подход рассматривает технические, экономические, экологические,
организационные, социальные, психологические аспекты менеджмента и их взаимосвязи:
a) Интеграционный подход.
b) Системный подход.
c) Комплексный подход.
d) Административный подход.
5) Какой подход решает задачи, ориентированные на потребителей:
a) Нормативный подход.
b) Административный подход.
c) Маркетинговый подход.
d) Комплексный подход.
6) Сущность какого подхода заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы
менеджмента:
a) Нормативный подход.
b) Количественный подход.
c) Административный подход.
d) Комплексный подход.
7) Какой подход использует математические, статистические, инженерные методы:
a) Нормативный подход.
b) Количественный подход.
c) Функциональный подход.
d) Комплексный подход.
8) Какой подход определяет пригодность различных методов управления в зависимости от конкретной ситуации:
a) Системный подход.
b) Ситуационный подход.
c) Функциональный подход.
d) Комплексный подход.

9) На каком принципе основан системный подход:
a) «Нейтральный ящик».
b) «Белый ящик».
c) «Черный ящик».
d) «Прозрачный ящик».
10) Под действием каких факторов происходит «процесс в системе» в системном подходе:
a) «Внешней среды».
b) «Обратной связи».
c) «Входа в систему».
d) «Выхода из системы».
11) От чего зависит качество «выхода из системы»:
a) От «входа системы».
b) От «процесса в системе».
c) От «обратной связи».
d) От факторов «внешней среды».
12) В каком случае используется метод функционально-стоимостного анализа:
a) При исследовании рыночной ситуации.
b) При анализе запросов потребителей.
c) При исследовании функций отдельного изделия или определённого производственно-хозяйственного процесса или управленческой структуры
d) Правильного ответа нет.
13) Какова особенность ситуационного подхода:
a) Решает сначала общие проблемы, затем переходит к частным (конкретным) проблемам.
b) Решает сначала частные (конкретные) проблемы, затем переходит к общим проблемам.
c) Решает только одну узкую, четко поставленную проблему.
d) Отсутствие универсального способа управления.
14) Какова основная задача ситуационного анализа:
a) Выявление неблагоприятной управленческой ситуации.
b) Выявление факторов, влияющих на развитие ситуации.
c) Определить место компании в рыночной среде, а также куда она может двигаться
d) Правильного ответа нет.

Тема 5 Принятие альтернативных решений в условиях неопределённости и риска
1) Какой метод анализа использует диаграммы, графики для оформления результатов анализа:
a) Математический метод.
b) Графический метод.
c) Иллюстративный метод.
d) Экономический метод.
2) Выберите НЕправильный ответ. К основным видам сравнения относятся:
a) Сравнение отчетных показателей с плановыми.
b) Сравнение плановых показателей с показателями конкурентов.
c) Сравнение показателей за каждый день.
d) Сравнение показателей данного периода с аналогичным периодом прошлых лет.
e) Правильного ответа нет.
3) Метод системного исследования, применяемый по назначению объекта с целью повышения полезного эффекта на единицу совокупных затрат за жизненный цикл объекта – это:
a) Функционально-стоимостной анализ.
b) Метод элиминирования.
c) Метод цепных подстановок.
d) Экономический метод.
4) Какой метод применяется для выбора наилучших, оптимальных вариантов, определяющих хозяйственные решения в сложившихся или планируемых экономических условиях:
a) Экономико-математические методы.
b) Балансовый метод.
c) Метод элиминирования.
d) Метод цепных подстановок.
5) Каковы методы анализа управленческих решений:
a) Метод сравнения.
b) Метод ценных постановок.
c) Индексный метод.
d) Балансовый метод.
e) Прием средних величин.
g) Метод сплошных и выборочных наблюдений.
6) На каких принципах основывается проведение функционально-стоимостного анализа:
a) Принцип универсальности применения
b) Принцип системного подхода к анализу объекта и выполняемых им функций

c) Принцип функционального подхода к объекту исследования
d) Принцип балансового подхода.
e) Принцип исследования функций объекта и их материальных носителей на всех стадиях жизненного цикла
7) Перечислите основные этапы функционально-стоимостного анализа:
a) Диагностический, аналитический, исследовательский, внедренческий.
b) Подготовительный, творческий, аналитический, рекомендательный, внедренческий, эксплуатационный.
c) Подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий.
d) Диагностический, аналитический, исследовательский, внедренческий, социологическое исследование.
8) На каком этапе проведения функционально-стоимостного анализа оценивают затраты на изготовление и функционирование объекта и его составных частей,
затраты на обслуживание объекта:
a) На подготовительном этапе.
b) На информационном этапе.
c) На аналитическом этапе.
d) На заключительном этапе.
9) На каком этапе проведения функционально-стоимостного анализа делают окончательный выбор реализуемых решений:
a) На исследовательском этапе.
b) На рекомендательном этапе.
c) На этапе внедрения.
d) На аналитическом этапе.
10) Что происходит на творческом этапе проведения функционально-стоимостного анализа.
a) Поиск идей и вариантов выполняемых функций.
b) Формулирование всех возможных функций объекта.
c) Поиск идей и вариантов предложений по совершенствованию объекта.
d) Технико-экономическое обоснование решения.
11) Что происходит на этапе внедрения при проведении функционально-стоимостного анализа:
a) Принятие решения о возможности реализации технических решений.
b) Стимулирование работников за внедрение методов функционально-стоимостного анализа.
c) Согласование мероприятий по реализации принятых решений.
d) Контроль выполнения планов.

Тема 6 Методы экономического обоснования управленческих решений
1) Под суждением о возможных состояниях объекта в будущем, о сроках его существования, понимают:
a) Процесс прогнозирования.
b) Процесс контроля.
c) Процесс анализа.
d) Процесс регулирования.
2) Какова цель прогнозирования управленческих решений:
a) Прогнозирование затрат.
b) Прогнозирование качества.
c) Прогнозирование финансовых показателей.
d) Прогнозирование эффективности.
3) Каковы основные задачи прогнозирования:
a) Выбор метода прогнозирования.
b) Оценка возможных последствий принимаемых решений.
c) Разработка прогноза рыночной потребности.
d) Прогнозирование качества готовой продукции (работ, услуг).
4) Каковы основные принципы прогнозирования:
a) Системность, комплектность, непрерывность, адекватность, обоснованность оптимальность.
b) Системность, комплектность, непрерывность, вариантность, адекватность, динамичность, оптимальность.
c) Системность, комплектность, непрерывность, вариантность, обобщенность, оптимальность.
d) Только системность.
5) Каковы основные источники информации для прогнозирования:
a) Научно-техническая документация по результатам выполнения НИОКР.
b) Статистическая, финансово-бухгалтерская и оперативная отчетность предприятии и организаций.
c) Учредительные документы, данные о внешней среде.
6) Какая информация менее надежна:
a) Статистическая информация.
b) Динамическая информация.
c) Качественная информация.
d) Количественная информация.
7) Каковы основные принципы организации работ по прогнозированию:
a) Адресность, адекватность, анонимность, альтернативность.

b) Сбалансированность, параллельность, динамичность, управляемость, прямоточность, адресность, прерывность, независимость.
c) Сбалансированность, параллельность, непрерывность, управляемость, прямоточность.
d) Адресность, адекватность, адаптивность, альтернативность, сбалансированность, параллельность, непрерывность, прямоточность, управляемость.
8) От чего зависит структура прогноза:
a) Срока, на который он разрабатывается.
b) От деятельности организации.
c) От научно-технического развития.
d) От структуры управления.
9) Под действием каких факторов может потребоваться корректировка принятых ранее управленческих решений:
a) Смена руководства.
b) Изменение факторов внешней среды.
c) Потребность в техническом переоснащении предприятия.
d) Все ответы верны.
10) Какова последовательность этапов при разработке прогнозов:
a) подготовка к разработке прогноза, анализ ретроспективной информации
(за 2 и более лет), внутренних и внешних условий; определение наиболее вероятных вариантов; проведение экспертизы; разработка альтернативных вариантов; оценка качества прогноза; контроль хода реализации и корректировка прогноза.
b) подготовка к разработке прогноза, анализ перспективной информации
(за 2 и более лет), внутренних и внешних условий; определение наиболее вероятных вариантов; разработка альтернативных вариантов; оценка качества прогноза; голосование и корректировка прогноза.
c)подготовка к разработке прогноза, анализ ретроспективной информации
(за 2 и более лет), внутренних и внешних условий; состава рабочей группы; проведение экспертизы; разработка альтернативных вариантов; голосование экспертов; контроль хода реализации и корректировка прогноза.
11) Назовите главные составляющие системы управления организацией:
a) Внешняя среда.
b) Информация.
c) Управленческие неблагоприятные ситуации.
d) набор типовых бизнес-процедур для решения поставленных задач
e) система мотивации персонала
3) Как происходит обмен информацией в иерархической структуре управления:
a) По вертикали и диагонали.
b) Только по горизонтали.
c) И по вертикали и по горизонтали.
d) По вертикали, горизонтали, диагонали.
12) Теория запасов применяется для принятия решений, связанных: Выберите один ответ:
a) с ситуациями определения очередности поставок запасов;
b) ситуациями ожидания клиентами получения услуги;
c) расчетом необходимого количества каналов обслуживания;
d) определением экономически выгодного размера запасов.
13) Маржинальный доход равен:
a) прибыль минус постоянные затраты;
b) выручка минус переменные затраты;
c) доход на единицу выпущенной продукции;
d) маржинальной прибыли.
14) К методам экономического обоснования управленческих решений НЕ относится:
a) индексный метод
b) балансовый метод
c) метод элиминирования
d) графический метод
e) метод сравнения
f) маркетинговый анализ
g) функционально-стоимостный анализ
15) В результате чего может быть не выполнено принятое управленческое решение:
a) Форс-мажорные обстоятельства.
b) Изменение законодательства.
c) Появление на рынке конкурирующей фирмы.
d) Некачественная работа сотрудников.

6.4. Оценочные средства промежуточной аттестации

Задания к зачету с оценкой (3 семестр)
ОПК-3: Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;
ОПК-3.1: Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости
Индикатор достижения компетенции "ЗНАТЬ"
1. Задания на установление правильной последовательности (5 заданий)
1.1. Установите правильную последовательность этапов процесса принятия управленческого решения:
1. Сбор и анализ информации
2. Оценка альтернатив
3. Р

4. Идентификация проблемы

1.2. Определите и установите правильную последовательность следующих работ в рамках этапа оценки альтернатив управленческого решения:
1. оценка степени риска на основе вероятности проявления критериев;
2. разработка подстраховывающих мероприятий;
3. выработка критериев оценки;
4. сравнение альтернатив по перечню критериев.

1.3. Расположите этапы организации и контроля выполнения управленческого решения:
1. Назначение ответственных
2. Разработка плана действий
3. Контроль исполнения
4. Корректировка действий

1.4. Установите последовательность применения методов анализа информации:
1. Метод сравнения
2. Индексный метод
3. Балансовый метод
4. Метод цепных подстановок

1.5. Расположите этапы прогнозирования в управленческих решениях:
1. Применение экспертных методов
2. Сбор исходной информации
3. Проверка достоверности
4. Формирование прогноза

Задания на установление соответствия (5 заданий)
2.1. Установите соответствие между принципами разработки управленческих решений и их характеристиками:
Характеристика Принцип
1) Соответствие масштаба решения масштабу задачи A) Пропорциональность
2) Согласованность действий во времени B) Ритмичность
3) Движение информации по кратчайшему пути C) Прямоточность
4) Одновременное выполнение операций D) Параллельность
E) Непрерывность

2.2. Установите соответствие между типами управленческих решений и их примерами:
Пример решения Тип решения
1) Выбор нового направления развития компании A) Стратегическое
2) Определение месячного бюджета отдела B) Тактическое
3) Назначение ответственного за проект C) Операционное
4) Решение о внедрении новой технологии D) Инновационное
E) Организационное

2.3. Установите соответствие между методами анализа информации и их сущностью:
Сущность метода Метод
1) Сравнение показателей с аналогами A) Метод сравнения
2) Определение влияния факторов B) Факторный анализ
3) Расчёт индексов динамики C) Индексный метод
4) Составление баланса ресурсов D) Балансовый метод
E) Метод цепных подстановок

2.4. Установите соответствие между видами принятия решений и их характеристиками:
Характеристика Вид принятия решения
1) Решение принимает один человек A) Индивидуальное
2) Решение принимается группой специалистов B) Коллегиальное
3) Вовлечение всех работников C) Коллективное
4) Решение основывается на опыте D) Интуитивное
E) Рациональное

2.5. Установите соответствие между принципами корпоративного управления и их определениями:
Определение Принцип
1) Сосредоточение полномочий на верхнем уровне A) Централизация
2) Передача полномочий на нижние уровни B) Децентрализация
3) Передача задач и ответственности C) Делегирование
4) Четкая фиксация решений D) Требования к оформлению
E) Качество решений

ОПК-3.2: Умеет обосновывать, разрабатывать, оценивать ожидаемые результаты и реализовывать организационно-управленческие решения; проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений
Индикатор достижения компетенции "УМЕТЬ"

3.1. К функциям менеджмента, характеризующим содержание управленческого труда, относятся: Выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор
а) планирование, контроль
б) подготовка производства, оперативное управление, координация
в) распорядительство, организация, координация
г) планирование, организация производства, реализация товаров
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.2. Какой этап является первым в процессе принятия управленческого решения? Выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор
а) анализ альтернатив
б) сбор информации
в) идентификация проблемы
г) оценка рисков
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.3. Какой принцип разработки управленческих решений предполагает соответствие масштаба решения масштабу задачи? Выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор
а) ритмичность
б) пропорциональность
в) параллельность
г) прямоточность
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.4. Какой вид управленческого решения принимается в условиях высокой неопределенности? Выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор
а) структурированное
б) слабоструктурированное
в) неструктурированное
г) алгоритмическое
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.5. Какой метод анализа информации позволяет выявить влияние отдельных факторов на результат? Выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор
а) метод сравнения
б) факторный анализ
в) балансовый метод
г) SWOT-анализ
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.6. Какой из перечисленных методов прогнозирования основан на мнении специалистов? Выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор
а) трендовый анализ
б) экспертный метод
в) математическое моделирование
г) вероятностный метод
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.7. Какой принцип корпоративного управления связан с передачей полномочий? Выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор
а) централизация
б) децентрализация
в) делегирование
г) оформление решений
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.8. Какой метод принятия решения предполагает использование интуиции и опыта руководителя? Выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор
а) научно-практический
б) рациональный
в) интуитивный
г) алгоритмический
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.9. Какой этап завершается организацией выполнения решения? Выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор
а) обоснование решения
б) постановка целей
в) организация выполнения
г) выбор альтернатив
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.10. Какой признак используется для классификации управленческих решений на стратегические, тактические и

Обоснование: _____

ОПК-3.3: Владеет методическим инструментарием разработки и реализации обоснованных организационно-управленческих решений, методами проведения оценки результатов, организационных и социальных последствий предлагаемых организационно-управленческих решений
Индикатор достижения компетенции "ВЛАДЕТЬ"
Кейс 1. Принятие управленческого решения в условиях кризиса производства
Ситуация:
Компания «ТехПром» столкнулась с резким снижением качества выпускаемой продукции, что привело к росту рекламаций и потере клиентов. Руководство должно принять решение о мерах по улучшению качества. В распоряжении менеджера — несколько альтернатив: внедрение новой системы контроля качества, обучение персонала, модернизация оборудования или сокращение выпускаемой продукции для повышения контроля.
Вопросы:
1. Определите основные этапы процесса принятия решения в данной ситуации.
2. Какие функции решения здесь проявляются?
3. Предложите не менее трёх альтернативных вариантов решения и оцените их по принципам пропорциональности и ритмичности.
4. Как организовать контроль выполнения выбранного решения?
Кейс 2. Разработка управленческого решения по запуску нового продукта
Ситуация:
Компания-разработчик ПО планирует выпустить новый продукт на рынок. Менеджер проекта должен организовать процесс разработки решения о запуске, учитывая прогнозы спроса, ресурсы и возможные риски.
Вопросы:
1. Опишите логическую схему деятельности менеджера при разработке решения.
2. Какие методы оптимизации решений можно применить?
3. Как обеспечить научно-техническое прогнозирование спроса?
4. Какие принципы целевой ориентации управленческих решений важны в данном кейсе?
Кейс 3. Информационное обеспечение для оптимизации затрат
Ситуация:
Производственное предприятие испытывает давление из-за роста себестоимости продукции. Руководитель отдела планирования должен провести анализ эффективности использования ресурсов и предложить меры по снижению затрат.
Вопросы:
1. Какие методы анализа информации наиболее применимы?
2. Как использовать факторный и функционально-стоимостной анализы?
3. Как построить информационное обеспечение для принятия решения?
4. Какие коммуникационные методы помогут в сборе и обработке данных?
Кейс 4. Централизация или децентрализация управления в филиальной сети
Ситуация:
Компания с сетью филиалов рассматривает вопрос о централизации управления для повышения эффективности. Однако филиалы опасаются потери самостоятельности.
Вопросы:
1. Какие преимущества и риски централизации и децентрализации?
2. Каковы принципы делегирования полномочий в этой ситуации?
3. Какие требования к оформлению решений должны быть учтены?
4. Как оценить качество управленческого решения по изменению структуры?
Кейс 5. Коллегиальное принятие решения о сокращении расходов
Ситуация:
Совет директоров компании обсуждает меры по сокращению расходов в условиях экономического спада. Необходимо выбрать оптимальный вариант из нескольких предложенных.
Вопросы:
1. Какие преимущества и недостатки индивидуального и коллегиального принятия решений?
2. Как организовать процесс обсуждения и голосования?
3. Какие методы прогнозирования использовать для оценки последствий?
4. Как обеспечить мотивацию исполнения решения?
Кейс 6. Анализ финансового состояния предприятия для принятия решения о расширении
Ситуация:
Руководство рассматривает возможность расширения производства. Необходимо провести анализ финансового состояния и конкурентоспособности.
Вопросы:
1. Какие методы анализа финансового состояния применимы?
2. Как использовать SWOT-анализ для оценки конкурентных преимуществ?
3. Какие данные необходимы для прогноза финансовых результатов?
4. Как организовать информационное обеспечение процесса?
Кейс 7. Внедрение новой информационной системы в компании
Ситуация:
Компания планирует внедрить новую информационную систему для управления проектами. Необходимо разработать управленческое решение по этапам внедрения.
Вопросы:
1. Как организовать процесс разработки решения?
2. Какие стадии и методы оптимизации применить?
3. Как обеспечить информационное и коммуникационное сопровождение?
4. Какие принципы корпоративного управления учитывать при внедрении?

Ситуация:
Компания выходит на новый рынок с инновационным продуктом. Данные о спросе отсутствуют, необходимо сделать прогноз.
Вопросы:
1. Какие источники информации использовать для прогнозирования?
2. Какие методы прогнозирования наиболее подходят?
3. Как учесть неопределённость и риски?
4. Как целевая ориентация влияет на разработку решения?
Кейс 10. Оптимизация структуры управления в быстрорастущей компании
Ситуация:
Компания быстро растёт, текущая структура управления перестала обеспечивать оперативность и качество решений. Необходимо разработать новое управленческое решение по оптимизации структуры.
Вопросы:
1. Какие принципы корпоративного управления применимы?
2. Как оценить качество и эффективность предлагаемого решения?
3. Какие методы анализа информации использовать?
4. Как организовать процесс внедрения изменений?

Итоговое тестирование (3 семестр)
1. Что такое управленческое решение?
а) Волевое воздействие субъекта управления, осуществляемое в соответствии с выбранной целью функционирования;
б) оценка результатов деятельности предприятия;
в) процесс воздействия на подчиненных;
г) принятие заранее спланированной стратегии;
д) воздействие, которое приводит во взаимодействие всех работников фирмы, реализуя при этом ее четко фиксированную цель.
2. Назовите этапы процесса принятия решения?
а) вычленение проблемы;
б) составления перечня возможных альтернатив для решения этой проблемы;
в) выбор наиболее подходящей из этих альтернатив, начало ее реализации;
г) сбор информации о процессе ее реализации для выяснения того, облегчает ли данная альтернатива решения намеченной проблемы.
д) все вышеназванные.
3. Что подразумевается под внедрением управленческого решения?
а) управленческая деятельность, связанная с оценкой результатов, полученных после принятия решения;
б) управленческая деятельность, связанная с отдачей соответствующих распоряжений руководителей исполнителям;
в) управленческая деятельность, т.е. фиксируется факт принятия решения, его утверждение;
г) Управленческая деятельность по обоснованию, составлению и проверке правильности решения, которая осуществляется аппаратом управления и заканчивается визированием вновь подготовленных документов.
д) управленческая деятельность, связанная с процессом выработки законодательной основы предприятия;
4. Какие бывают управленческие решения?
а) простые, сложные;
б) Запрограммированные и незапрограммированные;
в) детерминированные, недетерминированные;
г) объективные, субъективные;
5. В чем состоит проблема процесса принятия решения?
а) в том, что не все понимают, о чем идет речь;
б) в слишком больших объемах поступающей информации;
в) в том, что руководитель не четко знает результат данного решения;
г) в сравнении результатов производственной деятельности прошлого и настоящего времени;
д) В сопоставлении минусов и плюсов в целях получения наибольшего общего выигрыша.
6. Какой характер носит процесс принятия управленческого решения?
а) постоянный;
б) циклический;
в) монотонный;
г) последовательный;
д) волновой.
7. Какие факторы позволяет выявить причинно - следственный анализ?
а) ошибочные критерии оценки деятельности фирмы, подразделения, коллектива или отдельного работника: заниженные критерии приуменьшат реальное значение проблемы, а завышенные покажут ее наличие там, где в действительности проблемы не существует;
б) неверные принципы, на которых основывается деятельность фирмы;
в) нарушения в процессе достижения поставленных целей, которые могут иметь в качестве причины не только случайные, но и умышленно инспирированные ошибки, обусловленные стремлением нанести ущерб фирме или отдельному лицу;
г) непредвиденные обстоятельства;
д) Все вышеназванные.
8. Что присуще принятию решения?
а) сознательная и целенаправленная деятельность;
б) поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
в) взаимодействие членов организации;
г) включенность процесса принятия решений в другие процессы, происходящие в организации
д) Все вышеназванные

д) умственный, практический.
10. В чем заключается рациональное решение?
а) оно приводит объект управления в неуправляемое или недопустимое состояние;
б) оно позволяют достичь целей, но затраты времени и (или) средств на это больше минимально необходимых;
в) оно требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами;
г) оно не позволяют достичь поставленных целей;
д) это есть результат определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения.
11. Как классифицируются решения по содержанию?
а) неэффективные, рациональные, оптимальные;
б) рутинные, нетворческие, уникальные, творческие;
в) запрограммированные, незапрограммированные;
г) социальные, экономические, организационные, технические, технологические;
д) оперативные, тактические, стратегические.
12. На какие стадии можно разбить рациональный метод принятия решения?
а) уяснение проблемы;
б) составление плана решения;
в) выполнение решения;
г) все вышеназванные;
д) ни одна из вышеназванных.
13. Что не включается в составление плана решения?
а) сопоставление альтернативных вариантов решения с имеющимися ресурсами. Оценка альтернативных вариантов по социальным последствиям;
б) анализ полученной информации;
в) составление программ решения;
г) оценка альтернативных вариантов по экономической эффективности;
д) разработка и составление детального плана решения.
14. Какие способы принятия рационального решения вы знаете?
а) линейное программирование;
б) метод Делфи, экспертные оценки;
в) диагностика, метод теории вероятности;
д) все вышеназванные.
15. Что означает решение, основанное на суждении?
а) это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом, человек использует знания о том, что случилось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации;
б) решение, имеющее отрицательные последствия;
в) это есть результат определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения;
г) в нем учитывается психологический процесс;
д) решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы или сопряжены с неизвестными факторами.

Задания к экзамену (4 семестр)
ОПК-3: Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;
ОПК-3.1: Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости
Индикатор достижения компетенции "ЗНАТЬ"
1. Задания на установление правильной последовательности (5 заданий)
1.1. Определите правильную последовательность следующих работ в рамках этапа оценки альтернатив управленческого решения:
1. выработка критериев оценки;
2. разработка подстраховывающих мероприятий;
3. сравнение альтернатив по перечню критериев;
4. оценка степени риска на основе вероятности проявления критериев.

1.2. В фирме «Салют» возникла проблема дефицита складских площадей. Руководитель предпринял ряд действий по подготовке управленческого решения данной проблемы. Определите правильную последовательность действий руководителя:
1. руководитель собирает совещание и описывает сложившуюся ситуацию перед специалистами;
2. специалисты под началом руководителя выявляют варианты решения проблемы;
3. группа складского учета и хранения получает задание оценить эффективность размещения запасов на складе;
4. установлено, что фирма не может принять на склад прибывшую партию сырья.

1.3 Перед сотрудниками отдела продаж торговой сети стоит проблема снижения качества обслуживания покупателей в торговом зале. Определите последовательность предпринятых сотрудниками отдела действий по ее решению:
1. выбрать вариант повышения квалификации торгового персонала на рабочем месте;
2. определить сроки и сумму средств, которые могут быть потрачены на решение проблемы;
3. согласовать с руководством реализацию проекта по повышению квалификации торгового персонала;
4. разработать перечень и произвести оценку возможных мероприятий по решению проблемы.

3. производятся замеры количества обслуженных клиентов за 8-часовой рабочий день;
4. определяются отклонения, их вероятные причины и возможности корректировок.

Задания на установление соответствия (5 заданий)
2.1. Установите соответствие между понятиями и их определениями в области принятия решений при риске и неопределённости:
Понятие Определение
1) Риск A) Ситуация, в которой известны вероятности исходов
2) Неопределённость B) Состояние, при котором отсутствует информация о вероятностях
3) Эвристический метод C) Приём, основанный на интуиции и опыте для поиска решения
4) Критерий выбора альтернативы D) Правило, по которому выбирается оптимальное решение
E) Процедуры для минимизации негативных последствий риска

2.2. Установите соответствие между принципами экономического обоснования и их характеристиками:
Принцип Характеристика
1) Принцип учета конкретной ситуации A) Анализ условий и ограничений при выборе решения
2) Принцип максимизации эффекта B) Выбор варианта с наибольшим экономическим эффектом
3) Принцип минимизации затрат C) Сокращение издержек при сохранении качества
4) Принцип ответственности D) Определение ответственности за принятие решения
E) Мониторинг и корректировка выполнения решения

2.3. Установите соответствие между методами разработки решений при неопределённости и их характеристиками:
Метод Характеристика
1) Метод максимина A) Выбор варианта с максимальным минимальным результатом
2) Метод максимакса B) Выбор варианта с максимальным максимальным результатом
3) Метод критерия Лапласа C) Использование среднего значения по всем состояниям
4) Эвристический метод D) Использование опыта и интуиции для принятия решения
E) Выбор варианта с минимальными возможными потерями

2.4. Установите соответствие между этапами экономического обоснования управленческих решений и их содержанием:
Этап Содержание
1) Определение затрат A) Оценка всех расходов, связанных с решением
2) Оценка ожидаемого эффекта B) Анализ выгод и экономических результатов
3) Расчет срока окупаемости C) Определение времени возврата инвестиций
4) Анализ чувствительности D) Проверка влияния изменения параметров на результат
E) Мониторинг выполнения решения и корректировка

2.5. Установите соответствие между критериями выбора альтернатив рискованного решения и их описанием:
Критерий Описание
1) Критерий максимального ожидаемого дохода A) Выбор варианта с максимальным средним доходом
2) Критерий минимизации риска B) Выбор варианта с минимальными возможными потерями
3) Критерий максимина C) Выбор варианта с максимальным минимальным результатом
4) Критерий максимакса D) Выбор варианта с максимальным максимальным результатом
E) Выбор варианта по среднему значению при равных вероятностях

ОПК-3.2: Умеет обосновывать, разрабатывать, оценивать ожидаемые результаты и реализовывать организационно-управленческие решения; проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений
Индикатор достижения компетенции "УМЕТЬ"
3.1. К общим функциям менеджмента, характеризующим содержание управленческого труда, относятся: Выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор
а) планирование, контроль
б) подготовка производства, оперативное управление, координация
в) распорядительство, организация, координация
г) планирование, организация производства, реализация товаров
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.2. Какой метод разработки решений при неопределённости базируется на использовании экспертного опыта и интуиции? Выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор
а) Метод максимина
б) Эвристический метод
в) Метод Лапласа
г) Метод минимизации риска
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.3. Какой критерий выбора альтернативы используется при стремлении минимизировать возможные потери? Выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор
а) Критерий максимакса
б) Критерий максимина

б) Принцип учета конкретной ситуации
в) Принцип минимизации затрат
г) Принцип контроля реализации
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.5. Какой метод экономического обоснования позволяет определить срок возврата инвестиций? Выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор
а) Анализ чувствительности
б) Расчет срока окупаемости
в) Оценка ожидаемого эффекта
г) Определение затрат
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.6. Какой метод управления рисками предполагает передачу ответственности третьим лицам? Выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор
а) Избежание риска
б) Передача риска
в) Снижение риска
г) Принятие риска
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.7. Какой этап процесса экономического обоснования включает мониторинг выполнения решения и корректировку? Выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор
а) Определение затрат
б) Контроль реализации
в) Анализ чувствительности
г) Оценка ожидаемого эффекта
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.8. Какой критерий выбора альтернативы предполагает использование среднего значения при равных вероятностях? Выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор
а) Критерий максимакса
б) Критерий максимина
в) Критерий Лапласа
г) Критерий минимизации риска
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.9. Что является основным результатом применения методов экономического обоснования управленческих решений? Выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор
а) Снижение затрат без учета качества
б) Повышение эффективности и снижение рисков
в) Максимизация прибыли любой ценой
г) Ускорение процесса принятия решений
Ответ: _____
Обоснование: _____
3.10. Какой метод разработки решений наиболее подходит для ситуаций с высокой степенью неопределённости? Выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор
а) Математическое моделирование
б) Эвристический метод
в) Метод максимина
г) Метод минимизации риска
Ответ: _____
Обоснование: _____

ОПК-3.3: Владеет методическим инструментарием разработки и реализации обоснованных организационно-управленческих решений, методами проведения оценки результатов, организационных и социальных последствий предлагаемых организационно-управленческих решений
Индикатор достижения компетенции "ВЛАДЕТЬ"
1.Новый вариант перераспределения обязанностей между сотрудниками позволил достичь реализации целей проекта на 3 дня раньше, то есть вместо 12 дней за 9 дней. Примерная величина затрат на 1 день реализации проекта равна 10 тыс. рублей. Определите в процентах организационную эффективность решения о перераспределении обязанностей в процентов.
2.Фирма приняла решение по расширению собственного автопарка. Затраты на реализацию проекта составили 1,5 млн рублей. В результате реализации проекта удалось ускорить процесс отгрузки продукции, сократить затраты на привлечение транспорта со стороны и получить прирост прибыли в размере 150 тыс. рублей. Определите эффективность принятого управленческого решения.
3.В результате внедрения системы «электронной кассы» в организации, на которое было потрачено 50 тыс. рублей, прибыль организации в этом квартале выросла на 100 тыс. рублей, так как многие клиенты, уходившие в другие организации, стали делать платежи с помощью кассовых банкоматов. Определите эффективность принятого в данном квартале управленческого решения по внедрению «электронной кассы».
4. Фирма «Апекс» провела реструктуризацию своей деятельности. Отказавшись от двух розничных торговых точек, имевших низкий уровень рентабельности, расположенных на арендуемых площадях, руководство фирмы

д) план.
2. Каковы этапы процесса принятия решения?
а) проявление проблемы;
б) выявление факторов и условий;
в) разработка решения;
г) оценка и принятие решения;
д) все вышеназванные.
3. На чем основано суждение?
а) информация;
б) опыт;
в) речь;
г) учение;
д) этика.
4. Как называются лица, принимающие решения?
а) субъекты;
б) объекты;
в) экономисты;
г) специалисты;
д) все вышеназванные.
5. Каким этапом можно считать реализацию решения?
а) начальный;
б) второй;
в) промежуточный;
г) подготовительный;
д) завершающий.
6. В каких обстоятельствах могут приниматься решения?
а) в условиях неопределенности;
б) в условиях риска;
в) в условиях определенности;
г) все вышеназванные;
д) ни один из вышеназванных.
7. Какие методы использует руководитель при выработке решения?
а) здравый смысл;
б) аналогия;
в) интуиция;
г) приглашение специалистов со стороны;
д) все вышеназванное.
8. От чего не зависит качество управленческого решения?
а) от квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;
б) от своевременности принимаемых решений, скорости их разработки и принятия;
в) от качества исходной информации, ее достоверности, достаточности, защищенности от помех и ошибок;
г) от соответствия принимаемых решений действующему механизму машины;
д) от готовности управляемой системы к исполнению принятых решений.
9. Какие методы не использует теория принятия решения?
а) психологии;
б) математики;
в) философии;
г) информатики;
д) ускорения.
10. В чем заключается процесс выявления проблемы?
а) процесс нахождения решения задачи;
б) длительное выяснение причин сложившейся ситуации;
в) кратковременное заключение соглашения по выбранной альтернативе;
г) процесс определения того, что требуется изменить или выполнить в сложившейся ситуации;
д) процесс оформления документов.
11. Что включает в себя этап определения целей и задач?
а) осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей;
б) осуществимость ранее повторяющихся действий;
в) окончательное формулирование целей, уточнение перечня задач и определение путей их решений;
г) устанавливается, кому поручить выработку решения проблемы;
д) устанавливается степень своего участия в этом процессе.
12. В каких направлениях приходится принимать решения руководителю фирмы?
а) финансовая деятельность;
б) бухгалтерская деятельность;
в) основная производственная деятельность;
г) сбыт и реализация продукции;
д) все вышеназванные.
13. В чем заключается количественный метод принятия решения?
а) в основе лежит научно-практический подход предполагающий выбор оптимального решения с использованием средств вычислительной техники, путем обработки больших массивов информации;

б) базируется на интуиции руководителя;
в) при использовании этого метода важно определить круг участников;
г) основывается на аналитических способностях людей, принимаемых решения;
д) все вышеназванное.
14. Что такое «теория игр»?
а) математическая теория конфликтных ситуаций;
б) теория большинства;
в) теория меньшинства;
г) физическая теория людей;
д) научная теория организации.
15. Каковы стадии рационального решения проблемы?
а) диагностика проблемы;
б) формулировка ограничений и критериев для принятия решений;
в) выявление альтернатив;
г) оценка альтернатив, окончательный выбор;
д) все вышеназванное.

6.5. Примерная тематика курсовых работ (проектов)
Не предусмотрено

6.6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
Методические рекомендации по подготовке к лекционным занятиям

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю. Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.
Работа с рекомендованной литературой:
При работе с основной и дополнительной литературой целесообразно придерживаться такой последовательности. Сначала прочитать весь заданный текст в быстром темпе. Цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом материале, понять общий смысл прочитанного. Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом. Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др. Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним. Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана. Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. План – это схема прочитанного материала, перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов: - план-конспект – это развернутый детализированный план, в котором по наиболее сложным вопросам даются подробные пояснения, - текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника, - свободный конспект – это четко и кратко изложенные основные положения в результате глубокого изучения материала, могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом, - тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает ответ по изучаемому вопросу. В процессе изучения материала источника и составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым и удобным для работы.

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Практические занятия представляют особую форму сочетания теории и практики. Их назначение – углубление проработки теоретического материала предмета путем регулярной и планомерной самостоятельной работы студентов на протяжении всего курса. Процесс подготовки к практическим занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу. Непосредственное проведение практического занятия предполагает, например:
- индивидуальные выступления студентов с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;
- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;
- решение задач и упражнений по образцу;
- решение вариантных задач и упражнений;
- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;
- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности;
- выполнение контрольных работ;
- работу с тестами.
При подготовке к практическим занятиям студентам рекомендуется: внимательно ознакомиться с тематикой практического занятия; прочесть конспект лекции по теме, изучить рекомендованную литературу; составить краткий план ответа на каждый вопрос практического занятия; проверить свои знания, отвечая на вопросы для самопроверки; если встретятся незнакомые термины, обязательно обратиться к словарю и зафиксировать их в тетради. Все письменные задания выполнять

в рабочей тетради. Практические занятия развивают у студентов навыки самостоятельной работы по решению конкретных задач.

Методические рекомендации по подготовке к лабораторным работам

Лабораторные работы представляют одну из форм освоения теоретического материала с одновременным формированием практических навыков в изучаемой дисциплине (модуле). Их назначение – углубление проработки теоретического материала, формирование практических навыков путем регулярной и планомерной самостоятельной работы студентов на протяжении всего курса. Процесс подготовки к лабораторным работам включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу. Непосредственное проведение лабораторной работы предполагает:
- изучение теоретического материала по теме лабораторной работы (по вопросам изучаемой темы);
- выполнение необходимых расчетов и экспериментов;
- оформление отчета с заполнением необходимых таблиц, построением графиков, подготовкой выводов по проделанным экспериментам и теоретическим расчетам;
- по каждой лабораторной работе проводится контроль: проверяется содержание отчета, проверяется усвоение теоретического материала.
Контроль усвоения теоретического материала является индивидуальным.

Методические указания по выполнению отчёта к лабораторным работам

Основным требованием по выполнению лабораторных и практических работ является полное исчерпывающее описание всей проделанной работы, позволяющее судить о полученных результатах, степени выполнения и профессиональной подготовки студентов.
Методические указания обеспечивают комплексный подход в учебной работе студентов, единство и преемственность требований к оформлению результатов работы на разных этапах обучения. С единых позиций приведены основные требования к структуре, оформлению и содержанию отчета по лабораторным и практическим работам.
Структура отчёта:
- цель работы;
- краткие теоретические сведения;
- ход выполнения работы;
- выводы.
Дополнительные элементы:
- приложения;
- библиографический список.
Требования к содержанию отчёта:
1. Титульный лист
В верхнем поле листа указывают полное наименование учебного заведения.
В среднем поле указывается вид работы, в данном случае лабораторная или практическая работа с указанием курса, по которому она выполнена, и ниже ее название. Название работы приводится без слова "тема" и в кавычки не заключается.
Далее ближе к правому краю титульного листа указывают фамилию, инициалы и группу учащегося, выполнившего работу, а также фамилию, инициалы преподавателя, принявшего работу.
В нижнем поле листа указывается место выполнения работы и год ее написания (без слова год).
2. Цель работы должна отражать тему работы, а также конкретные задачи, поставленные студенту на период выполнения работы. По объему цель работы в зависимости от сложности и многозадачности работы составляет от нескольких строк до 0,5 страницы.
3. Краткие теоретические сведения. В этом разделе излагается краткое теоретическое описание изучаемой в работе темы. Материал раздела не должен копировать содержание методического пособия или учебника по данной теме, а ограничивается изложением основных понятий, требующихся для дальнейшей обработки полученных результатов. Объем литературного обзора не должен превышать 1/3 части всего отчета.
4. Ход выполнения работы. В данном разделе подробно излагается методика выполнения работы, процесс получения данных и способ их обработки. Если используются стандартные пакеты компьютерных программ для обработки экспериментальных результатов, то необходимо обосновать возможность и целесообразность их применения, а также подробности обработки данных с их помощью.
5. Выводы по работе - кратко излагаются результаты работы, полученные в результате выполнения работы, а также краткий анализ полученных результатов.
Отчет по лабораторной работе оформляется на листе формата А4. Допускается оформление отчета по лабораторной работе в электронном виде средствами Microsoft Office. Текст работы должен быть напечатан через полтора интервала шрифтом Times New Roman, кегль – 12. Поля должны оставаться по всем четырем сторонам печатного листа: левое – не менее 30 мм, правое – не менее 10, нижнее – не менее 20 и верхнее – не 15 мм.
Для защиты лабораторной работы студент должен подготовить отчет, провести самостоятельную работу, иметь отметку о проверенном отчете.
Результаты определяются по пятибалльной системе оценок.

Методические рекомендации по выполнению реферата

Реферат – письменная работа объемом 8–10 страниц. Это краткое и точное изложение сущности какого-либо вопроса, темы. Тему реферата студент выбирает из предложенных преподавателем или может предложить свой вариант. В реферате нужны развернутые аргументы, рассуждения, сравнения. Содержание темы излагается объективно от имени автора.

Функции реферата: информативная, поисковая, справочная, сигнальная, коммуникативная. Степень выполнения этих функций зависит от содержательных и формальных качеств реферата и для каких целей их использует. Требования к языку реферата: должен отличаться точностью, краткостью, ясностью и простотой.
Структура реферата:
1. Титульный лист
2. Оглавление (на отдельной странице). Указываются названия всех разделов (пунктов плана) реферата и номера страниц, указывающие начало этих разделов в тексте реферата.
3. Введение. Аргументируется актуальность исследования, т.е. выявляется практическое и теоретическое значение данного исследования. Далее констатируется, что сделано в данной области предшественниками, перечисляются положения, которые должны быть обоснованы. Обязательно формулируются цель и задачи реферата.
4. Основная часть. Подчиняется собственному плану, что отражается в разделении текста на главы, параграфы, пункты. План основной части может быть составлен с использованием различных методов группировки материала. В случае если используется чья-либо неординарная мысль, идея, то обязательно нужно сделать ссылку на того автора, у кого взят данный материал.
5. Заключение. Последняя часть научного текста. В краткой и сжатой форме излагаются полученные результаты, представляющие собой ответ на главный вопрос исследования.
6. Приложение. Может включать графики, таблицы, расчеты.
7. Библиография (список литературы). Указывается реально использованная для написания реферата литература. Названия книг располагаются по алфавиту с указанием их выходных данных. Общие требования к построению, содержанию и оформлению».
При проверке реферата оцениваются:
- знание фактического материала, усвоение общих представлений, понятий, идей;
- характеристика реализации цели и задач исследования;
- степень обоснованности аргументов и обобщений;
- качество и ценность полученных результатов;
- использование литературных источников;
- культура письменного изложения материала;
- культура оформления материалов работы.
Правила написания научных текстов (реферат):
Здесь приводятся рекомендации по консультированию студентов относительно данного вида самостоятельной работы. Во время консультаций руководителю следует предложить к обсуждению следующие вопросы.
• Какова истинная цель Вашего научного текста – это поможет Вам разумно распределить свои силы и время.
• Важно разобраться, кто будет «читателем» Вашей работы.
• Начинать писать серьезную работу следует не раньше, чем возникнет ощущение, что по работе с источниками появились идеи, которыми можно поделиться.
• Должна быть идея, а для этого нужно научиться либо относиться к разным явлениям и фактам несколько критически (своя идея – как иная точка зрения), либо научиться увлекаться какими-то известными идеями, которые нуждаются в доработке (идея – как оптимистическая позиция и направленность на дальнейшее совершенствование уже известного).
• Писать следует ясно и понятно, стараясь основные положения формулировать четко и недвусмысленно, а также стремясь структурировать свой текст.
• Объем текста и различные оформительские требования во многом зависят от принятых в конкретном учебном заведении порядков.

Методические рекомендации по выполнению контрольных работ

Контрольная работа выполняется по вариантам. На бланке указывается факультет, курс, группа, ФИО студента. Вопросы строятся на основе тестовых и ситуативных заданий. В тестовых заданиях, выбирается правильный(ые) ответ(ы). При решении ситуативных заданий выбирается правильная последовательность действий в рассматриваемой ситуации. Проверка контрольной работы позволяет выявить и исправить допущенные студентами ошибки, указать, какие вопросы дисциплины (модуля) ими недостаточно усвоены и требуют доработки. Студент должен внимательно ознакомиться с письменными замечаниями преподавателя и приступить к их исправлению, для чего еще раз повторить соответствующий материал.

Методические рекомендации по подготовке к коллоквиуму

Коллоквиумом называется собеседование преподавателя и студента по заранее определенным контрольным вопросам. Целью коллоквиума является формирование у студента навыков анализа теоретических проблем на основе самостоятельного изучения учебной и научной литературы. На коллоквиум выносятся крупные, проблемные, нередко спорные теоретические вопросы. Упор делается на монографические работы профессора-автора данного спецкурса. От студента требуется:
- владение изученным в ходе учебного процесса материалом, относящимся к рассматриваемой проблеме;
- знание разных точек зрения, высказанных в научной литературе по соответствующей проблеме, умение сопоставлять их между собой;
- наличие собственного мнения по обсуждаемым вопросам и умение его аргументировать.
Коллоквиум - это не только форма контроля, но и метод углубления, закрепления знаний студентов, так как в ходе собеседования преподаватель разъясняет сложные вопросы, возникающие у студента в процессе изучения данного источника. Однако коллоквиум не консультация и не экзамен. Его задача добиться глубокого изучения отобранного материала, пробудить у студента стремление к чтению дополнительной социологической литературы. Подготовка к коллоквиуму начинается с установочной консультации преподавателя, на которой он разъясняет развернутую тематику

проблемы, рекомендует литературу для изучения и объясняет процедуру проведения коллоквиума. Как правило, на самостоятельную подготовку к коллоквиуму студенту отводится 3-4 недели. Методические указания состоят из рекомендаций по изучению источников и литературы, вопросов для самопроверки и кратких конспектов ответа с перечислением основных фактов и событий, относящихся к пунктам плана каждой темы. Это должно помочь студентам целенаправленно организовать работу по овладению материалом и его запоминанию. При подготовке к коллоквиуму следует, прежде всего, просмотреть конспекты лекций и практических занятий и отметить в них имеющиеся вопросы коллоквиума. Если какие-то вопросы вынесены преподавателем на самостоятельное изучение, следует обратиться к учебной литературе, рекомендованной преподавателем в качестве источника сведений.
Коллоквиум проводится в форме индивидуальной беседы преподавателя с каждым студентом или беседы в небольших группах (2-3 человека). Обычно преподаватель задает несколько кратких конкретных вопросов, позволяющих выяснить степень добросовестности работы с литературой, проверяет конспект. Далее более подробно обсуждается какая-либо сторона проблемы, что позволяет оценить уровень понимания. По итогам коллоквиума выставляется дифференцированная оценка по пятибалльной системе.

Методические рекомендации по устному опросу/самоподготовке

После изучения определенной темы по записям в конспекте и учебнику, а также решения достаточного количества соответствующих задач на практических занятиях и самостоятельно студенту рекомендуется, используя лист опорных сигналов,
воспроизвести по памяти определения, выводы формул, формулировки основных положений и доказательств. В случае необходимости следует рекомендовать еще раз внимательно разобраться в материале. Иногда недостаточность усвоения того или иного вопроса выясняется только при изучении дальнейшего материала. В этом случае надо вернуться назад и повторить плохо усвоенный материал. Важный критерий усвоения теоретического материала – умение решать задачи или пройти тестирование по пройденному материалу. Однако преподавателю следует помнить, что правильное решение задачи может получиться в результате применения механически заученных формул без понимания сущности теоретических положений.

Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям

Одним из видов внеаудиторной самостоятельной работы является подготовка к семинарским занятиям. Семинар – форма учебно-практических занятий, при которой студенты обсуждают сообщения, доклады и рефераты, выполненные ими по результатам учебных или научных исследований под руководством преподавателя. Преподаватель в этом случае является координатором обсуждений темы семинара, подготовка к которому является обязательной. Поэтому тема семинара и основные источники обсуждения предъявляются до обсуждения для детального ознакомления, изучения. Цели обсуждений направлены на формирование навыков профессиональной полемики и закрепление обсуждаемого материала. Семинар – это такая форма организации обучения, при которой на этапе подготовки доминирует самостоятельная работа учащихся с учебной литературой и другими дидактическими средствами над серией вопросов, проблем и задач, а в процессе семинара идут активное обсуждение, дискуссии и выступления учащихся, где они под руководством преподавателя делают обобщающие выводы и заключения. Семинар предназначен для углубленного изучения дисциплины, овладения методологией научного познания, то главная цель семинарских занятий – обеспечить студентам возможность овладеть навыками и умениями использования теоретического знания применительно к особенностям изучаемой отрасли.

Методические рекомендации по подготовке к эссе

Одним из видов самостоятельной работы студентов является написание творческой работы по заданной либо согласованной с преподавателем теме. Творческая работа (эссе) представляет собой оригинальное произведение объемом 500-700 слов, посвященное какой-либо значимой классической либо современной проблеме в определенной теоретической и практической области. Творческая работа не является рефератом и не должна носить описательный характер, большое место в ней должно быть уделено аргументированному представлению своей точки зрения студентами, критической оценке рассматриваемого материала и проблематики, что должно способствовать раскрытию творческих и аналитических способностей. Цели написания эссе – научиться логически верно и аргументировано строить устную и письменную речь; работать над углублением и систематизацией своих философских знаний; овладеть способностью использовать основы знаний для формирования мировоззренческой позиции. Приступая к написанию эссе, изложите в одном предложении, что именно вы будете утверждать и доказывать (свой тезис).

Методические рекомендации по подготовке к докладу

Для подготовки доклада необходимо выбрать актуальную тему. Желательно, чтобы тема была интересна докладчику и вызывала желание качественно подготовить материалы. Подготовка доклада предполагает: определение цели доклада; подбор необходимого материала, определяющего содержание доклада; составление плана доклада, распределение собранного материала в необходимой логической последовательности.
Композиция доклада имеет вступление, основную часть и заключение.
Вступление должно содержать: название доклада; сообщение основной идеи; современную оценку предмета изложения; краткое перечисление рассматриваемых вопросов; интересную для слушателей форму изложения. Основная часть, в которой необходимо раскрыть суть темы, обычно строится по принципу отчёта. Задача основной части: представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой.
Заключение – чёткое обобщение и краткие выводы по излагаемой теме.

Методические рекомендации по подготовке к собеседованию

Собеседование – средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.
Цель собеседования: проверка усвоения знаний; умений применять знания; сформированности профессионально значимых личностных качеств.
Подготовка к собеседованию предполагает повторение пройденного материала и приобретение навыка свободного владения терминологией и фактическими данными по определенному разделу дисциплины (модуля).

Методические рекомендации по подготовке к тестированию/ итоговому тестированию

Тестирование/итоговое тестирование – это система стандартизированных заданий, определенного содержания и упорядоченных в рамках определенной стратегии предъявления, позволяющая качественно оценить структуру и эффективно измерить уровень знаний, умений и навыков по дисциплине (модулю). Тестирование позволяет оценить у студентов уровень знаний фактического материала, умения логически мыслить, способности к рефлексии и творческому подходу к решению поставленной задачи на каждом этапе их обучения.
При самостоятельной подготовке к тестированию студенту необходимо:
- четко выяснить все условия тестирования заранее (сколько тестов будет предложено, сколько времени отводится на тестирование, какова система оценки результатов);
- проконсультироваться с преподавателем по вопросу выбора учебной литературы;
- проработать информационный материал по разделу дисциплине;
- конспективно выписать из соответствующих разделов учебной дисциплины основные понятия, ключевые идеи, теоретические концепции и подходы;
- повторить теоретический материал лекций, самостоятельно изученной учебной и научной литературы, семинарских занятий.
При выполнении тестовых заданий рекомендуется:
- внимательно полностью прочитать вопрос и предлагаемые варианты ответов, выбрать правильные из них (их может быть несколько);
- при затруднении при ответе на сложный для студента вопрос целесообразно переходить к другим вопросам теста. По завершению ответов на все последующие вопросы теста необходимо вернуться к трудному вопросу и дать на него продуманный ответ;
- по окончании тестирования следует проверить правильность данных ответов на вопросы теста, чтобы избежать механических ошибок.

Методические рекомендации по подготовке к экзамену

Изучение многих общепрофессиональных и специальных дисциплин завершается экзаменом. Подготовка к экзамену способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На экзамене студент демонстрирует то, что он приобрел в процессе обучения по конкретной дисциплине (модулю). Экзаменационная сессия – это серия экзаменов, установленных учебным планом. Между экзаменами интервал 2-4 дня, в течение студент систематизирует уже имеющиеся знания. На консультации перед экзаменом студенты должны быть ознакомлены с основными требованиями и получить ответы на возникающие в процессе подготовки
вопросы. Необходимо ориентировать студентов на систематическую подготовку к занятиям в течение семестра, что позволит использовать время экзаменационной сессии для
систематизации знаний.

Методические рекомендации по подготовке к зачету/зачету с оценкой

В ходе подготовки к зачету/зачету с оценкой студент, в первую очередь, должен систематизировать знания, полученные в ходе изучения дисциплины. К зачету/зачету с оценкой необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине (модулю). В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:
- программой дисциплины (модуля);
- перечнем знаний, умений и навыков, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- учебниками, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету/зачету с оценкой.
После этого у обучающихся должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине (модулю). Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и лабораторных занятиях позволит успешно освоить дисциплину (модуль) и создать хорошую базу для сдачи зачета/зачета с оценкой.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

7.1. Рекомендуемая литература

7.1.1. Основная литература	
Л.1.1	Кожина В.О., Рагулина Ю.В., Завалько Н.А. Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления [Электронный ресурс]:Учебник. - Москва: Русайнс, 2023. - 175 с. – Режим доступа: https://book.ru/book/946911
7.1.2. Дополнительная литература	
Л.2.1	Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин В. Б. Управленческие решения [Электронный ресурс]:учебник. - Москва: Дашков и К°, 2020. - 495 с. – Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213
Л.2.2	Лифшиц А.С. Управленческие решения [Электронный ресурс]:Учебное пособие. - Москва: КноРус, 2022. - 245 с. – Режим доступа: https://book.ru/book/943071
Л.2.3	Пужаев А.В. Управленческие решения [Электронный ресурс]:Учебное пособие. - Москва: КноРус, 2021. - 185 с. – Режим доступа: https://book.ru/book/940479
7.2. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение в том числе отечественного производства	
7.2.1	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Расширенный Russian Edition
7.2.2	Microsoft Windows 10 Pro
7.2.3	Microsoft Office 2013 Pro Plus
7.3. Перечень профессиональных баз данных, информационных справочных систем и ресурсов сети Интернет	
7.3.1	Электронно-библиотечная система "Лань". Режим доступа: https://e.lanbook.com/
7.3.2	Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека онлайн". Режим доступа: https://biblioclub.ru/
7.3.3	Электронно-библиотечная система "BOOK.ru". Режим доступа: https://book.ru/
7.3.4	Сайт журнала "Экономический анализ: теория и практика". Режим доступа: http://www.fin-izdat.ru/journal/analiz/
7.3.5	Научная электронная библиотека "eLIBRARY.RU". Режим доступа: https://www.elibrary.ru/
7.3.6	Научная электронная библиотека "КиберЛенинка". Режим доступа: https://cyberleninka.ru/
7.3.7	Аналитический еженедельник «КоммерсантЪ-Власть». Режим доступа: http://www.kommersant.ru/vlast
7.3.8	"Электронная библиотека учебников" . Режим доступа: http://studentam.net/

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1310 - Лаборатория Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа, лабораторных и практических занятий; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочие места обучающихся; Рабочее место преподавателя; Классная доска; 15 рабочих мест обучающихся оснащенные ПЭВМ с подключением к сети интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду; Ноутбук переносной; Переносной проектор; Переносной экран; Учебно-наглядные пособия
8.2	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1311 - Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочие места обучающихся; Рабочее место преподавателя; Классная доска; Учебно-наглядные пособия
8.3	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1303 - Лаборатория Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа, лабораторных и практических занятий; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочие места обучающихся; Рабочее место преподавателя; Классная доска; 11 рабочих мест обучающихся, оснащенных ПЭВМ с подключением к сети интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду; Комплект типового лабораторного оборудования на основе программируемого контроллера АПК1-С-К; Комплект типового лабораторного оборудования ОАП1-С-Р; макет автоматизированной системы «Умное кафе», образовательный набор по электронике, робототехнике и микропроцессорной технике.
8.4	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1216 - Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочие места обучающихся; Рабочее место преподавателя; Классная доска

9. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется в соответствии с «Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса» Министерства образования и науки РФ от 08.04.2014г. № АК-44/05вн. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Студенты с

ограниченными возможностями здоровья, в отличие от остальных студентов, имеют свои специфические особенности восприятия, переработки материала. Подбор и разработка учебных материалов производится с учетом индивидуальных особенностей. Предусмотрена возможность обучения по индивидуальному графику, при составлении которого возможны различные варианты проведения занятий: в академической группе и индивидуально, на дому с использованием дистанционных образовательных технологий.

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы
Руководитель ОПОП
_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2027 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2027 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

==========

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы
Руководитель ОПОП
_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2028 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2028 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

==========

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы
Руководитель ОПОП
_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2029 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2029 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

==========

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и социальной сферы
Руководитель ОПОП
_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2030 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры

Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2030 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

СОДЕРЖАНИЕ

СЕМЕСТР 3.....44
Тема 1 Понятие и классификация управленческих решений.....44
Практическая работа 1. «Понятия и виды управленческих решений».....44
Тема 2 Технология разработки и реализации управленческих решений.....45
Практическая работа 2 Разработка и реализация управленческих решений 45
Практическая работа 3. «Метод дерева решений в процессе разработки управленческих решений» 47
Практическая работа 4. «Эвристические методы разработки и принятия управленческих решений» 48
Практическая работа 5. «Формализованные методы принятия управленческих решений».....52
Практическая работа 6. «Использование системного анализа в процессе разработки управленческих решений» 53
Тема 3 Информационное обеспечение процесса разработки решений.....57
Практическая работа 7 «Анализ элементов внутренней и внешней среды при принятии управленческих решений» 57
Тема 4 Корпоративные принципы управления.....58
Практическая работа 8. «Психология принятия управленческих решений».....58
СЕМЕСТР 4.....60
Тема 5 Принятие альтернативных решений в условиях неопределённости и риска 60
Практическая работа 9 «Методы принятия решений в условиях неопределенности» 60
Практическая работа 10 «Принятие управленческих решений в условиях риска» 64
Практическая работа11. «Методы управления риском» 66
Тема 6 Методы экономического обоснования управленческих решений 66
Практическая работа 12 «Модель безубыточности при принятии решений» 66
Практическая работа 13 «Качество и эффективность управленческих решений» 72
Практическая работа 14. Оценка эффективности управленческих решений, контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя 73
Практическая работа 15 «Разработка и контроль принятия управленческих решений» 76
Практическая работа 16. «Ответственность руководителя за управленческое решение».....77

СЕМЕСТР 3

Тема 1 Понятие и классификация управленческих решений

Практическая работа 1. «Понятия и виды управленческих решений»

Цель практической работы: формирование практических умений разработки управленческого решения, программы его реализации и плана контроля его исполнения, для того, чтобы научить студентов самостоятельному мышлению, умению использовать теоретические знания на практике для принятия грамотных, дальновидных управленческих решений.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемой ситуацией и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал, разрабатывают решение ситуации. Работа выполняется на компьютере, результаты в конце занятия сдаются преподавателю.

Задание

Дайте характеристику каждому решению и отнесите его к определенному типу и виду управленческих решений.

1. Руководство предприятия ООО «Авангард-СХ» приняло решение о расширении размеров посевных площадей под посевы озимой пшеницы, так как урожайность озимой пшеницы выше, чем других зерновых культур.

2. Руководство ООО «Дымок» обозначило следующие направления развития предприятия:

- обеспечить рост объема продаж и повысить качество продукции;
- улучшить социальную жизнь работников;
- внедрить новую технику и технологии и снизить затраты.

3. Руководитель предприятия принял решение об организации маркетинговой службы. Решение было принято исходя из анализа передового опыта предприятий и расчета эффективности работы данной службы.

1. От начальника финансового отдела потребовали вложить избыточную наличность в депозитные сертификаты, облигации или обычные акции, в зависимости оттого, что именно в данное время обеспечивает наибольшую прибыль на инвестированный капитал. Начальник финансового отдела принял решение на основе простого расчета по каждому варианту и установил самый выгодный.

2. Руководитель сельскохозяйственного предприятия принял решение о расширении рынка сбыта за счет вывоза продукции в другие регионы. Решение было принято быстро и основывалось на минимуме необходимой информации.

3. Для усиления мотивации работников руководство ОАО "Саратовский комбинат хлебопродуктов" приняло решение усовершенствовать систему премирования. Основываясь на прошлом опыте и передовом опыте зарубежных стран, руководство решило, что премиальная выплата за фактор качества труда должна составлять не менее 20 % от уровня заработной платы.

1. Индивид принял решение о переезде на постоянное место жительство в другой город.

2. Руководство предприятия по переработке зерна приняло решение закупить высокопроизводительное оборудование фирмы "Гольфретто" с выходом муки при твердом помоле: высший сорт – 68 %, 2 сорт – 7 %, отруби – 25 %. Для сравнения, на старом оборудовании выход муки составлял: высший сорт – 41 %, 1 сорт – 20 %, 2 сорт – 14 %, отруби – 25 %.

3. Главный врач больницы при составлении графика работы медсестер и санитаров принимает решение, исходя из формулы соотношения числа пациентов и обслуживающего персонала. Правилами больницы предусмотрена 1 медсестра на 5 пациентов. Таким образом, врач принимает решение, что на этаже с 50 пациентами необходимо иметь 10 медсестер.

1. Руководство предприятия приняло решение о приеме на должность менеджера людей, имеющих высшее образование в области управления, опыт работы и знающих иностранный язык. Эти требования к кандидатурам были выработаны потому, что люди с данными характеристиками работают наиболее эффективно в области менеджмента.

2. Руководитель принял решение предоставить компетентному секретарю право отвечать на всю рутинную корреспонденцию без внешнего контроля. Опыт показывал, что секретарь хорошо справляется с порученным ему заданием, а у руководителя высвобождается время для более важной управленческой работы.

3. Директор принял решение не сокращать работников в период кризиса на предприятии. Данное решение объяснялось тем, что в будущем, когда кризис будет преодолен, ему будет тяжело набрать опытных и компетентных людей.

Тема 2 Технология разработки и реализации управленческих решений
ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 1
Практическая работа 2 Разработка и реализация управленческих решений

Цель практической работы: формирование практических умений разработки управленческого решения, программы его реализации и плана контроля его исполнения, для того, чтобы научить студентов самостоятельному мышлению, умению использовать теоретические знания на практике для принятия грамотных, дальновидных управленческих решений.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемой ситуацией и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал, разрабатывают решение ситуации. Работа выполняется на компьютере, результаты в конце занятия сдаются преподавателю.

Вопросы для подготовки к практической работе:

1. Какие процедуры входят в состав разработки и реализации УР?
2. Что входит в состав процедур разработки и согласования УР?
3. Каков механизм формирования решения?
4. Приведите схему основных этапов алгоритма формирования новых УР?
5. Приведите общие сведения о критериях оценки УР?
6. Каковы условия применения экспертных методов?
7. Каковы особенности составления подробного описания задания: цели, существующей ситуации и проблемы при формировании сценария?
8. Каковы основные правила прогнозирования?
9. Каковы основные методы прогнозирования?
10. Каковы основные источники информации для прогноза?

Задание 1

Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.

Международная корпорация Холдинг «Наука Т» — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг «Наука Т» сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг «Наука Т» — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т. е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктовому принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг «Наука Т» с

другими фирмами.

Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг «Наука Т» имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость таких организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами — эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят «сквозной» характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров Холдинг «Наука Т» ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: «аккумулирование опыта — поддержка учащихся и вознаграждение за успехи — установление обратной связи с преподавателем — обеспечение вовлеченности работников — интеграция их усилий». Для этого Холдинг «Наука Т» использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются «круглые столы» и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в Холдинг «Наука Т» престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме.

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система «двойной лестницы», иди «двух направлений в карьере» (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

Вопросы

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.
2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).
3. Опишите желаемого сотрудника организации.
4. Спрогнозируйте управленческое решение по дальнейшему совершенствованию системы кадров в данной организации.

Задание 2

Проанализируйте информацию о ситуации в банке и ответьте на вопросы.

Александр Ковалев — директор Н-ского филиала крупного российского коммерческого банка (Комбанка). Филиал был образован на базе местного коммерческого банка, приобретенного Комбанком. Один из приоритетов Александра — создание системы управления персоналом. Комбанк известен в стране как один из лидеров в области применения новых методов управления

человеческими ресурсами — психологического тестирования, платы за знания, индивидуального планирования карьеры сотрудников.
Работая в течение двух недель по 12 часов в сутки, Александр пытался в том числе изучить систему управления персоналом, принятую в филиале. В результате удалось выяснить, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, в филиале не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Сотрудники получают сдельную заработную плату, а административный персонал — должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40 % от оклада.

Вопросы

1. Существует ли в описанной ситуации потребность в изменении системы управления персоналом? Если да, то почему?
2. Разработайте комплекс управленческих решений по изменению системы управления персоналом для данной организации (какие основные процессы она должна поддерживать и на каких принципах строиться?).
3. Разработайте программу по ее внедрению с перечнем конкретных мероприятий, которые необходимо осуществить.
4. Какими должны быть роль и позиция самого Александра Ковалева? Какие шаги он должен предпринять лично?
5. Разработайте мероприятия по контролю принятого управленческого решения.

Практическая работа 3. «Метод дерева решений в процессе разработки управленческих решений»

Вариант 1. Постройте дерево решений, просчитайте альтернативы и примите решение на основе изучаемого метода.

Задача. Предприятие решает вопрос о том, какую назначить цену на свой товар: 40 руб. или 50 руб. Если будет установлена цена 40 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 40000 руб. с вероятностью 0,2; 35000 руб. с вероятностью 0,3 и 30000 руб. с вероятностью 0,5. Если будет установлена цена 50 руб., то возможны следующие варианты объема продаж: 36000 руб. с вероятностью 0,1; 33000 руб. с вероятностью 0,5 и 31000 руб. с вероятностью 0,4. Определите с помощью дерева решений, какую цену следует назначить предприятию на свой товар. Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

Вариант 2. Постройте дерево решений, просчитайте альтернативы и примите решение на основе изучаемого метода.

Задача. Главному инженеру компании надо решить, монтировать или нет новую производственную линию, использующую новейшую технологию. Если новая линия будет работать безотказно, компания получит прибыль 200 млн руб. Если же она откажет, компания может потерять 150 млн руб. По оценкам главного инженера, существует 60 % шансов, что новая производственная линия откажет. Можно создать экспериментальную установку, а затем уже решать, монтировать или нет производственную линию. Эксперимент обойдется в 10 млн руб. Главный инженер считает, что существует 50 % шансов, что экспериментальная установка будет работать. Если экспериментальная установка будет работать, то 90 % шансов за то, что смонтированная производственная линия также будет работать. Если же экспериментальная установка не будет работать, то только 20 % шансов за то, что производственная линия заработает. Следует ли строить экспериментальную установку? Следует ли монтировать производственную линию? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

Вариант 3. Постройте дерево решений, просчитайте альтернативы и примите решение на основе изучаемого метода.

Задача. Компания рассматривает вопрос о строительстве завода.
Возможны три варианта действий.

А. Построить большой завод стоимостью M_1 = 700 тыс. долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере R_1 = 280 тыс. долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью p_1 = 0,8 и низкий спрос (ежегодные убытки R_2 = 80 тыс. долларов) с вероятностью p_2 = 0,2.
Б. Построить маленький завод стоимостью M_2 = 300 тыс. долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере T_1 = 180 тыс. долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью p_1 = 0,8 и низкий спрос (ежегодные убытки T_2 = 55 тысяч долларов) с вероятностью p_2 = 0,2.
В. Отложить строительство завода на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью p_3= 0,7 и p_4 = 0,3 соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и
низкого спроса меняются на p_5 = 0,9 и p_6 = 0,1 соответственно. Доходы на последующие четыре года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.
Все расчеты выражены в текущих ценах и не должны дисконтироваться. Нарисовав дерево решений, определите наиболее эффективную последовательность действий, основываясь на ожидаемых доходах.

Практическая работа 4. «Эвристические методы разработки и принятия управленческих решений»

Задание 1

Охарактеризуйте структуру управления ООО «Дымок» Энгельсского района Саратовской области (рис. 1). Разработайте и опишите процесс принятия решения для проблемной ситуации на мясокомбинате методом индукции и спланируйте проведение собрания.
Для метода индукции:

1. разделите проблему на отдельные подпроблемы для руководителей и специалистов в соответствии с их должностями,
2. постройте частную структуру управления, задействованную для решения заданной проблемы. Для примера используйте структуру управления производством колбасной продукции ООО «Дымок», представленную на рис. 2.
3. сформулируйте решения для получившихся подпроблем. Для проведения собрания определите:

- стратегию поведения руководителя при разработке решения,
- способ подготовки и предоставления информации для обоснования решений,
- персональный перечень приглашенных для принятия решения руководителей и специалистов,
- способ организации коммуникативного пространства,
- возможные механизмы исполнения решения.

Проблемная ситуация для разработки решения

1. Снижение объёмов продаж сырокопчёных колбас в связи с ухудшением качества продукта.

Задание 2

Охарактеризуйте структуру управления ООО «Дымок» Энгельсского района Саратовской области (рис. 1). Разработайте и опишите процесс принятия решения для проблемной ситуации на мясокомбинате методом индукции и спланируйте проведение собрания.
Для метода индукции:

4. разделите проблему на отдельные подпроблемы для руководителей и специалистов в соответствии с их должностями,
5. постройте частную структуру управления, задействованную для решения заданной проблемы. Для примера используйте структуру управления производством колбасной продукции ООО «Дымок», представленную на рис. 2.
6. сформулируйте решения для получившихся подпроблем. Для проведения собрания определите:

- стратегию поведения руководителя при разработке решения,
- способ подготовки и предоставления информации для обоснования решений,
- персональный перечень приглашенных для принятия решения руководителей и специалистов,
- способ организации коммуникативного пространства,
- возможные механизмы исполнения решения.

Проблемная ситуация для разработки решения

1. Срывы поставок колбасной продукции из-за невыполнения суточной нормы выработки по причине поломок куттеров и текучести кадров.

Задание 3

Охарактеризуйте структуру управления ООО «Дымок» Энгельсского района Саратовской области (рис. 1). Разработайте и опишите процесс принятия решения для проблемной ситуации на мясокомбинате методом индукции и спланируйте проведение собрания.

Для метода индукции:

7. разделите проблему на отдельные подпроблемы для руководителей и специалистов в соответствии с их должностями,
8. постройте частную структуру управления, задействованную для решения заданной проблемы. Для примера используйте структуру управления производством колбасной продукции ООО «Дымок», представленную на рис. 2.
9. сформулируйте решения для получившихся подпроблем. Для проведения собрания определите:

- стратегию поведения руководителя при разработке решения,
- способ подготовки и предоставления информации для обоснования решений,
- персональный перечень приглашенных для принятия решения руководителей и специалистов,
- способ организации коммуникативного пространства,
- возможные механизмы исполнения решения.

Проблемная ситуация для разработки решения:

1. Приостановление производства санитарно-эпидемиологической службой и трудовой инспекцией из-за несоблюдения требований нормативных документов с области ветеринарных правил, гигиенических нормативов и техники безопасности труда.

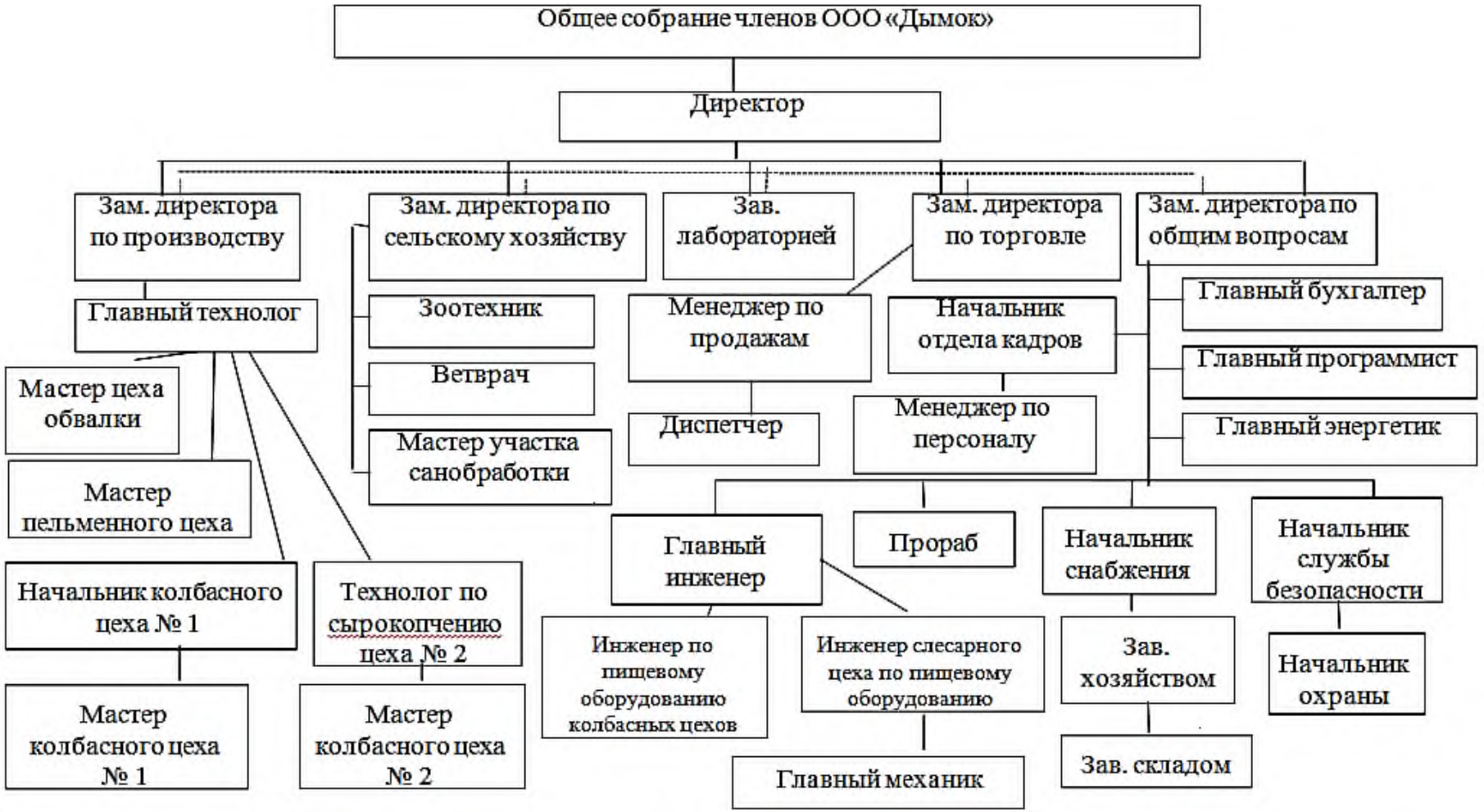

Рисунок 1 - Структура управления ООО «Дымок» Энгельсского района Саратовской области

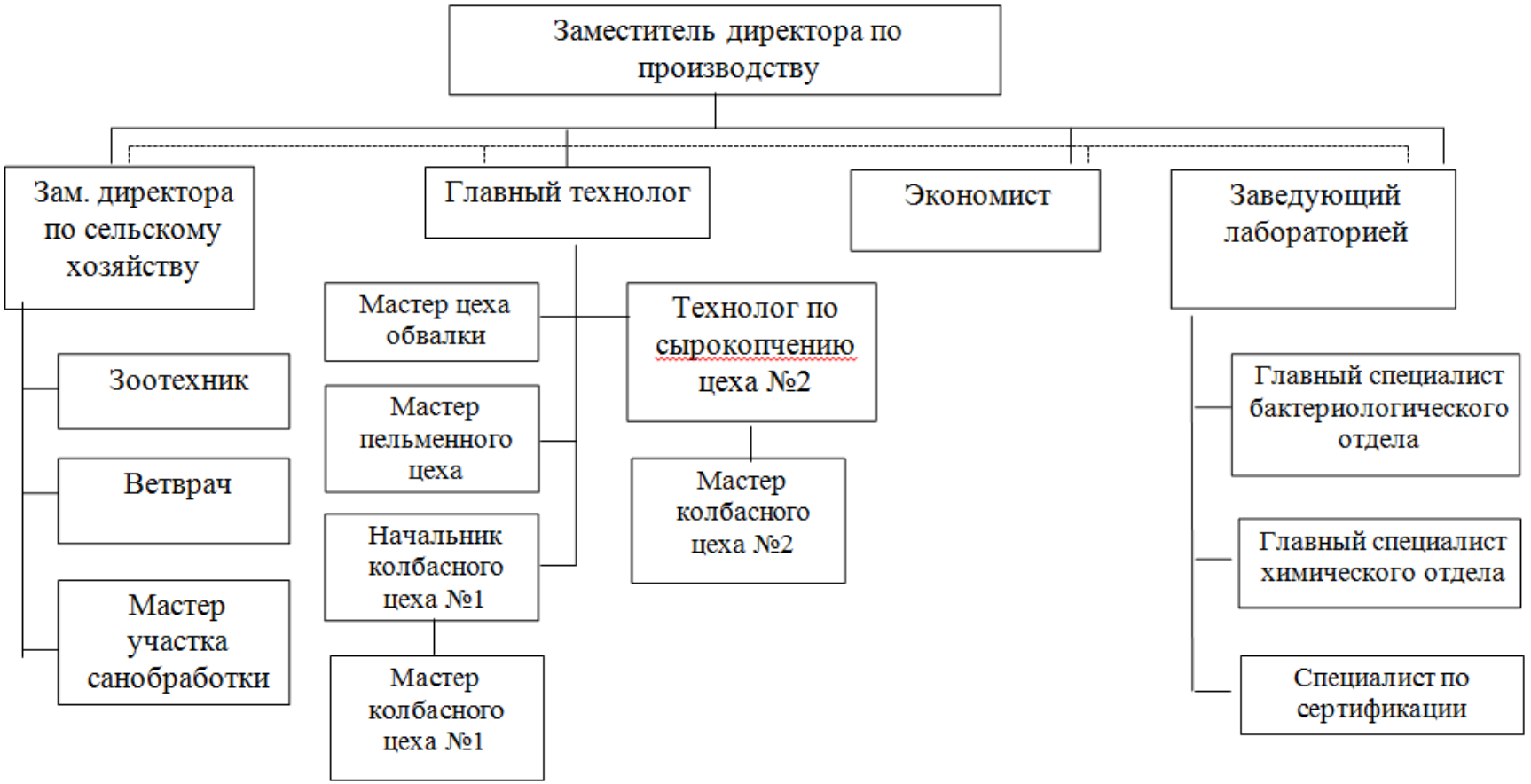

Рисунок 2 - Структура управления производством колбасной продукции ООО «Дымок» Энгельсского района Саратовской области

Практическая работа 5. «Формализованные методы принятия управленческих решений»

Вариант 1. Постройте ранжированный ряд конкурентоспособности хлебопродуктов на региональном потребительском рынке, используя исходные данные, приведенные в табл. 1. На основании полученных результатов примете решения:

1. с точки зрения руководства торговой базы о формировании структуры запасов,
2. с очки зрения покупателя продуктов питания для личного потребления.

Таблица 1

Характеристика хлебобулочной продукции

Продукт	Содержание в 100 г основных потребительских свойств					Цена 1 кг на потреби- тельском рынке, ден. ед. (P_n)
	белки, г	жиры, г	углеводы, г	энергия, Ккал	витамины, мг	
Хлеб ржаной	6,5	1,0	40,1	190	1,18	16,65
Хлебобулочные изделия из муки 1 и 2 сортов	7,9	1,0	51,9	236	1,94	24,85
Крупа манная	11,3	0,7	73,3	326	1,21	15,15
Крупа овсяная	11,9	5,8	65,4	345	1,55	13,45
Макаронные изделия	10,4	0,9	75,2	332	1,58	17,35
Макаронные изделия	10,4	0,9	75,2	332	1,58	17,35

Потребительские свойства каждого продукта **Б** оцениваются в баллах по формуле:

$$Б_n = \sum_{i=1}^{n} \left(\frac{A_i}{A_1}\right) * 100 \quad (1)$$

где: **Ai** – показатель, характеризующий содержание i–го потребительского свойства в 100 г анализируемого продукта, г;

A1 – показатель, характеризующий содержание i–го потребительского свойства в 100 г базового продукта, г.

Базой для расчетов служит хлеб ржаной. Ранжированный ряд строится по относительному экономическому показателю – цене 100 баллов потребительских свойств продукта (P_n).

$$P_{100} = \sum_{i=1}^{n} \frac{P_n}{Б_n} * 100 \quad (2)$$

где P_n – цена 1 кг анализируемого продукта на региональном потребительском рынке, ден. ед.

Вариант 2. Постройте ранжированный ряд конкурентоспособности молокопродуктов на региональном потребительском рынке, используя исходные данные, приведенные в табл. 1. На основании полученных результатов примете решения:

3. с точки зрения руководства торговой базы о формировании структуры запасов,
4. с очки зрения покупателя продуктов питания для личного потребления.

Таблица 1

Характеристика молокопродуктов

Продукт	Содержание в 100 г основных потребительских свойств					Цена 1 кг на потребитель ск ом рынке, ден. ед.
	белки, г	жиры, г	углеводы, г	энергия, Ккал	витамины, мг	
Молоко	2,8	3,2	4,7	58,0	1,42	18,35
Масло сливочное несоленое	0,6	82,5	0,9	748,0	0,58	96,65
Сыры твердые	23,4	30,0	–	371,0	2,5	155,25

Творог нежирный	14,0	0,18	1,3	226,0	1,21	52,45
Кефир жирный	2,8	3,2	4,1	59,0	1,05	24,75

Потребительские свойства каждого продукта **Б** оцениваются в баллах по формуле(1)
Базой для расчетов служит молоко. Ранжированный ряд строится по относительному экономическому показателю – цене 100 баллов потребительских свойств продукта (P_n), формула (2).

Задание. На базу поступили 3 крупные партии картофеля. Необходимо провести исследование их качества с целью принятия решения о допуске
продажи в оптовой и розничной торговой сети. Для подготовки решения следует отобрать материал для анализа – объединенную пробу картофеля, т.е. его количество, которое будет выбрано в соответствии с ГОСТ для лабораторной экспертизы. Следует изучить две товарные партии по 100 т, поступившие навалом и в контейнерах по 700 кг, и партию в 230 т, поступившую навалом. Согласно ГОСТ 7194-81 «Картофель свежий. Правила приемки и методы определения качества», существуют следующие нормы точечных проб (табл. 2).
Из партий навалом отбираются точечные пробы массой по 3 кг, из контейнерной партии следует сделать выборку из 9 контейнеров по 3 пробы по 3 кг.
Таблица 2
Нормы точечных проб

Масса партии, т	Число точечных проб
До 10 включительно	6
От 10 до 20	15
От 20 до 40	21
От 40 до 70	24
От 70 до 150	30
Свыше 150	Дополнительно 6 на каждые последующие полные или неполные 50 т

Рассчитайте объединённую пробу картофеля и примете решения о практическом обеспечении подготовительных работ для дальнейших лабораторных исследований.

Контрольные вопросы

1. Сущность и характерные особенности формализованных методов разработки решений.
2. Механизм применения аналитических методов разработки управленческих решений.
3. Механизм применения статистических методов разработки управленческих решений.
4. Механизм применения методов математического программирования при разработке управленческих решений.
5. Принципы работы со стандартными проблемными ситуациями.
6. Обоснование типовых управленческих решений

Практическая работа 6. «Использование системного анализа в процессе разработки управленческих решений»

Вариант 1. С помощью модели линейного программирования необходимо принять решение относительно оптимального объема производства изделий А и В, при котором прибыль от реализации всех видов продукции будет максимальной. Известно, что предприятие выпускает два вида продукции: А и В, при этом используется три вида сырья: S_1, S_2, S_3. Количество сырья, необходимого для производства единицы продукции каждого вида, представлено в таблице 1.
Таблица 1
Исходные данные

Расход сырья на единицу продукции, кг		Вид сырья	Количество имеющегося сырья на предприятии, кг
А	В		

3	2	S1	42
2	2	S2 S3	30
2	4		48

Прибыль от производства продукции А составляет 12 ден. ед., от производства В – 8.

Вариант 2. На звероферме могут выращиваться черно-бурые лисицы и песцы. С помощью модели линейного программирования необходимо определить, сколько лисиц и песцов следует выращивать на звероферме, чтобы прибыль от реализации их шкурок была максимальная. Для их выращивания используют 3 вида кормов (таблица 1).

Таблица 1

Исходные данные

Суточная норма кормления, кг		Вид корма	Общее количество корма, кг
лисица	песец		
2	3	S1 S2 S3	180
4	1		240
6	7		426

Прибыль от реализации одной шкурки лисицы – 16 ден. ед., песца – 12 ден. ед.

Задание: Используя модель конкретной рыночной ситуации, необходимо принять важное управленческое решение относительно оптимального объема производства, обеспечивающего максимальную прибыль предполагаемому предприятию в будущем периоде.

На рынке действует акционерное предприятие, выпускающее однородную продукцию. Оно управляется: а) собранием акционеров, б) отделом маркетинга, в) бухгалтерией, г) отделом труда. Необходимо в соответствии с конъюнктурой определить оптимальный объем выпуска продукции, ее цену, издержки на средства производства, количество привлекаемых работников, зарплату, прибыль, дивиденды, объем займов в банке.

Фирма является несовершенным конкурентом, т.е. обладает значительной долей производства в отрасли и может влиять на цены. Поэтому при росте выпуска продукции фирмы происходит насыщение рынка, уменьшение спроса и, следовательно, цены товара. В таких условиях увеличение производства сверх определенного уровня приведет к падению прибыли (этого бы не произошло, если предприятие было бы совершенным конкурентом).

Отдел маркетинга, исходя из эластичности спроса, рассчитывает зависимость цен и выручки от объема производства, направляет эти данные собранию акционеров. Отдел труда на основе предельной производительности работника определяет необходимое число занятых при различных объемах производства, учитывая, что привлечение новых людей монополистом неизбежно увеличит зарплату вследствие повышения спроса на рабочую силу. А это ведет к росту издержек и снижению прибыли. Расчеты отдела труда передаются в бухгалтерию, которая определяет сумму валовых (себестоимости) и предельных издержек при разных планах производства. На основе этих данных и информации отдела маркетинга собрание акционеров принимает решение о наиболее выгодном плане выпуска продукции, цене, численности занятых, необходимости привлечения банковских кредитов.

Итак, в данной ситуации каждое подразделение выполняет свои функции и составляет отчет о деятельности отдела. По каждой части задания необходимо провести анализ полученных результатов и сформулировать управленческие решения.

ОТДЕЛ МАРКЕТИНГА

Возможные объемы выпускаΔ14 тыс. шт. Спрос на нее эластичный, изменчивый. При несовершенной конкуренции повышение объема даже одним предприятием приведет к заметному насыщению рынка и падению рыночной цены. Эту зависимость и необходимо вам определить. Известно, что при выпуске 2 тыс. шт. цена за 1 шт. равна 90 денежных единиц (ден. ед.). Эластичность спроса (Э) определяется как отношение изменения количества покупаемой продукции (К) к изменению ее цены (Ц): Э =ΔК/ΔЦ

Для товаров вашей фирмы Э = 0,2 тыс. шт. / ден. ед. Исходя из этих данных, рассчитайте и занесите в таблицу 1 следующие показатели.

1. Количество и цену за единицу продукции для каждого объема производства.
2. Валовую выручку (ВВ) – сумму, полученную при продаже всей продукции: $ВВ = К * Ц$ (для каждого объема производства).

Работа отдела маркетинга

Таблица 1

Количество продукции, тыс. шт. (К)	Цена за 1 шт., ден. ед. (Ц)	Валовая выручка, тыс. ден. ед. (ВВ)	Предельный доход, тыс. ден. ед. (ПД)
…	…	…	…

3. Предельный (дополнительный) доход (ПД) – это разница в выручке, получаемая фирмой при повышении объема производства на единицу, это доход от продажи добавочных единиц (в нашем случае 2 тыс. шт.) товара. ПД = прирост ВВ.

4. Достаточно ли знать максимум ВВ, чтобы определить наиболее прибыльный объем выпуска продукции?

5. Постройте график зависимости ПД от К. Объясните направленность графика, динамику. Какой вид имел бы график ПД для совершенного конкурента, не имеющего возможности влиять на цены?

БУХГАЛТЕРИЯ

Ваша задача – расчет затрат на производство и их анализ. Затраты в целом (валовые издержки ВИ или себестоимость) состоят в самом общем виде из двух частей: издержек на средства производства (ИСП) и издержек на рабочую силу (ИРС). При объеме производства К = 2 тыс. шт, ИСП = 130 тыс. ден. ед. Для К = 4 тыс. шт. ИСП возрастают значительно – до ИСП = 190 тыс. ден. ед. При дальнейшем росте К, по расчетам фирмы, увеличение ИСП становится меньше. Прирост ИСП составляет 10 тыс. ден. ед. на каждые 2 тыс. шт. прироста производства (эта зависимость сохраняется до К = 10 тыс. шт.). Но при К более 10 тыс. шт. прирост ИСП вновь увеличивается: при переходе от К = 10 к К = 12 прирост ИСП = 20 тыс. ден. ед.; при переходе от К = 12 к К = 14 прирост ИСП = 30 тыс. ден. ед.

Начертите и заполните таблицу 2.

Таблица 2

Работа бухгалтерии

Количество продукции, тыс. шт. (К)	Издержки на средства производства, тыс. ден. ед. (ИСП)	Прирост ИСП, тыс. ден. ед.	Издержки на рабочую силу, тыс. ден. ед. (ИРС)	Валовые издержки ден. ед. (ВИ= ИСП+ИРС)	Предельные издержки, ден. ед. (ПИ= Прирост ВИ)
1	2	3	4	5	6
…	…	…	…	…	…

1. Исходя из вышеприведенных данных, заполните столбцы 1, 2 и 3.

2. Постройте график зависимости ИСП от К. Чем объяснить форму графика: первоначальный крутой рост, затем пологий, затем вновь крутой?

3. На основе данных отдела труда об ИРС заполните столбцы 4 и 5.

4. Заполните столбец 6. Предельные издержки – это дополнительные затраты при росте объема производства на единицу или увеличение затрат при выпуске дополнительной единицы товара (в нашем случае – 2 тыс. шт.). ПИ = прирост ВИ.

5. Постройте график зависимости ПИ от К, объясните его направленность и динамику.

ОТДЕЛ ТРУДА

Ваша задача – определить для разных объемов производства (К) возможную численность работников (Ч), доход, приносимый одним работником (ДР), среднюю зарплату, издержки на рабочую силу (ИРС). Начертите таблицу 3.

Каждый работник в среднем выпускает 1 шт. продукции, независимо от объема производства, т.е, в нашем случае дополнительная (предельная) производительность труда равна ее средней величине (ПТ = 1 шт. / чел.).

1. Рассчитайте необходимую численность работников при разных объемах производства (столбец 3).

Таблица 3

Работа отдела труда

Количество продукции, тыс.шт. (К)	Производи-тельность труда, шт/ч. (ПТ)	Числен-ность работников, тыс.ч. (Ч=К/ПТ)	Цена, ден. ед. (Ц)	Доход от 1 работника, ден. ед. (ДР=ПТ*Ц)	Средняя зарплата 1 чел., ден. ед. (ЗП)	Издержки на рабочую силу, ден. ед. (ИРС= ЗП*Ч)
1	2	3	4	5	6	7
2 …	1 …	…	…	…	10 …	…

2. Рассчитайте среднюю зарплату в зависимости от числа привлекаемых работников. Дело в том, что фирма – несовершенный конкурент, монополист, и рост числа занятых в ней вызовет значительное повышение спроса на рабочую силу в отрасли. Следовательно, увеличится и цена рабочей силы – зарплата. При выпуске 2 тыс. шт., продукции ЗП одного человека равна 10 ден. ед. Дополнительный найм каждых 2 тыс. чел. повышает ЗП одного человек на 5 ден. ед. В соответствии с этими данными заполните столбец 6.

3. Исходя из средней зарплаты 1 человека и числа занятых, рассчитайте общую сумму затрат (издержек) фирмы на рабочую силу (столбец 7). Рассчитайте все валовые издержки (см. табл. 17). Объясните, почему ИРС растут быстрее, чем число занятых.

4. Вы получаете из отдела маркетинга цены на продукцию при разных объемах ее выпуска. Внесите эту информацию в столбец 4. Затем нужно рассчитать доход, приносимый фирме одним работником – ДР (столбец 5).

5. Постройте график зависимости ЗП от объема производства и объясните его направленность. Проанализируйте полученные результаты.

СОБРАНИЕ АКЦИОНЕРОВ

На будущий период нужно определить оптимальный объем производства К, который принесет максимальную прибыль.

1. Просмотрите данные о ценах, валовой выручке и предельном доходе при разных количествах продукции у отдела маркетинга, а у бухгалтерии – информацию о валовых и предельных издержках. Проанализируйте прибыли при разных К. Результаты занесите в таблицу 4.

Таблица 4

Работа собрания акционеров

Количество продукции, тыс.шт. (К)	Цена, ден. ед. (Ц)	Валовая выручка, тыс. ден .ед. (ВВ)	Валовые издержки, тыс. ден. ед. (ВИ)	Прибыль, тыс. ден. ед. (П)	Предельные издержки, тыс.д.ед. (ПИ)	Предельный доход, тыс. ден. ед. (ПД= прирост ВВ)
…	…	…	…	…	…	…

2. Выберите оптимальный объем выпуска продукции.

3. Постройте два графика на одном чертеже:

а) зависимость валовой выручки от выпуска продукции; б) зависимость валовых издержек от выпуска продукции.

Область, находящаяся между этими кривыми – это прибыльные объемы производств. Максимальное расстояние между кривыми ВВ и ВИ, т.е. максимальная прибыль, соответствует оптимальному К. Обратите внимание, что при увеличении производства свыше К прибыль уменьшается. Дайте объяснение причинам данного явления.

4. Постройте два графика на другом чертеже:

а) зависимость предельных издержек от выпуска продукции;

б) зависимость предельного дохода от выпуска продукции.

Обратите внимание на точку пересечения этих кривых. Почему она соответствует оптимальному (наиболее прибыльному) объему производства?

5. Прежде чем определить показатели работы фирмы на будущий период, вам нужно оценить результаты прошедшего периода. Количество выпущенной продукции (К) в отчетном году (по факту) составило 4 тыс. шт. при цене (Ц) 80 ден. ед. за 1 шт. Найдите часть прибыли, оставшуюся после уплаты налога государству при ставке налога 40 % прибыли. Исходя из прибыли, полученной в прошедшем

периоде и суммы вложений в будущем периоде, определите:

а) часть прибыли, полученной в прошедшем периоде, которая идет на увеличение производства (накопление), и часть, идущую на дивиденды;

б) объем займов в банке на будущий период (он равен разности между приростом валовых издержек и частью прибыли, идущей на накопление, т.е. это сумма, которую вам нужно добавить к собственному капиталу, чтобы покрыть все издержки при новом объеме производства).

Тема 3 Информационное обеспечение процесса разработки решений
Практическая работа 7 «Анализ элементов внутренней и внешней среды при принятии управленческих решений»

Задание 1

Постойте схематично структуру элементов внутренней и внешней среды организации: объекта исследования, его ближнего и дальнего колец элементов внешней среды. Опишите основные свойства построенной системы и сделайте выводы о специфике разработки решений в организации.

ОАО «Мукомольный завод № 7» г. Балашова. Предприятие является самым крупным на территории Балашовского района мукомольным предприятием, и доля предприятия на Саратовском рынке мукомольной продукции в целом составляет 40 %. Установленная мощность предприятия – 150 тонн зерна в сутки и емкость элеватора – 30000 тонн зерна, что после

реконструкции позволит производить большие объемы производства. Кроме основной деятельности, предприятие принимает зерно и отгружает его железной дорогой другим потребителям. Основной проблемой функционирования системы управления предприятия являются низкое качество сырья и старое оборудование, которое незамедлительно требует замены и модернизации.

Задание **2**

Постойте схематично структуру элементов внутренней и внешней среды организации: объекта исследования, его ближнего и дальнего колец элементов внешней среды. Опишите основные свойства построенной системы и сделайте выводы о специфике разработки решений в организации.

ЗАО «Энгельсское» Энгельсского района. Основным видом деятельности является производство и реализация через свою дистрибьюторскую сеть овощей открытого грунта, как оптом, так и в розницу. Главный агроном ведет переговоры и готовит проекты договоров на приобретение семян растений, саженцев и удобрений; организует работу по выращиванию высококачественных сортовых капусты, лука и картофеля. Главный инженер на основе современных достижений науки и техники, результатов патентных исследований, а также передового опыта с учетом конъюнктуры рынка организует работу по улучшению ассортимента и качества, совершенствованию выполняемых работ (услуг), техники и технологии.

Задание **3**

Постойте схематично структуру элементов внутренней и внешней среды организации: объекта исследования, его ближнего и дальнего колец элементов внешней среды. Опишите основные свойства построенной системы и сделайте выводы о специфике разработки решений в организации.

ИП Глава КФХ Томарев В.Ф. г. Аткарска. В данном хозяйстве можно выделить такие подразделения, как административно – управленческий аппарат, основное производство, вспомогательное производство, промышленное производство и обслуживающее производство. Основное производство представлено тракторно-полеводческой бригадой. К вспомогательному производству относятся автомастерская, механизированный ток, АЗС, зерносклады. Промышленное производство представлено мельницей и пекарней. Так же на предприятии имеется столовая и магазин.

Задание **4**

Постойте схематично структуру элементов внутренней и внешней среды организации: объекта исследования, его ближнего и дальнего колец элементов внешней среды. Опишите основные свойства построенной системы и сделайте выводы о специфике разработки решений в организации.

СПК СХА «Алексеевская» Базарнокарабулакского района. Сельскохозяйственная артель имеет многопрофильную специализацию – это производство и реализация подсолнечника – 36,8 % общей среднегодовой

выручки, пшеницы – 13,8 %, выращивание и откорм крупного рогатого скота – 13,7 %, получение и реализация молока цельного – 13,1 %. Общая земельная площадь хозяйства составляет около 4 тыс. га, численность персонала – 62 человека, количество единиц техники – 69. Поголовье к.р.с. насчитывает 484 голов, свиней – 500, овец – 1012, лошадей – 70.

Задание **5**

Постойте схематично структуру элементов внутренней и внешней среды организации: объекта исследования, его ближнего и дальнего колец элементов внешней среды. Опишите основные свойства построенной системы и сделайте выводы о специфике разработки решений в организации.

ОАО «Черемшанское» Хвалынского района. Визитной карточкой и лидером среди производимых овощеконсервным заводом продуктов является

«Икра из обжаренных кабачков», которая изготавливается из свежих сортированных кабачков, особым способом обжаренных в растительном масле высшей степени очистки с добавлением зелени пряностей по традиционному рецепту. Руководство предприятия первостепенное значение уделяет такой сфере управления, как модернизация основных производственных процессов. Запущена новая линия упаковки сока тетрапак, внедренная в процессы в 2010 году.

Задание **6**

Постойте схематично структуру элементов внутренней и внешней среды организации: объекта исследования, его ближнего и дальнего колец элементов внешней среды. Опишите основные свойства построенной системы и сделайте выводы о специфике разработки решений в организации.

ОАО «ППЗ «Царевщинский – 2» Балтайского района. Основной вид деятельности - разведение родительских форм птицы мясного направления и производство и реализация племенного яйца. В 2013 г. - это птица высокопродуктивного мясного кросса РОСС 308. Поголовье птицы в 2013 г. по сравнению с 2009 г. заметно увеличилось (в 3,3 раза). Выход продукции яйца также увеличился на 8417 тыс. штук (в 3,7 раза). Увеличение поголовья и выхода валовой продукции произошло за счет постройки новых брудеров, покупки нового оборудования, улучшения условия выращивания птицы. В 2009 г. деятельность ОАО «ППЗ «Царевщинский – 2» считалась убыточной, то к 2013 г. прибыль составила 16,3 млн руб. в связи с увеличением производства продукции птицеводства (яиц) и ее реализации (выручка возросла более чем в 10 раз).

Тема 4 Корпоративные принципы управления

Практическая работа 8. «Психология принятия управленческих решений»

Задание 1. Ознакомьтесь с ситуацией и оцените возможное или ожидаемое восприятие информации разными субъектами. Какие особенности

работы с информацией и проблемной ситуацией должен учитывать ЛПР при разработке управленческих решений?

Ситуация

В 2013 г. ФГБОУ ВПО «Саратовский ГАУ им. Вавилова» отмечает свой 100-летний юбилей.

Задание 2. Ознакомьтесь с ситуацией и оцените возможное или ожидаемое восприятие информации разными субъектами. Какие особенности работы с информацией и проблемной ситуацией должен учитывать ЛПР при разработке управленческих решений?

Ситуация

Каждый год по графику студенческая группа отрабатывает хоз. неделю.

Задание3. Ознакомьтесь с ситуацией и оцените возможное или ожидаемое восприятие информации разными субъектами. Какие особенности работы с информацией и проблемной ситуацией должен учитывать ЛПР при разработке управленческих решений?

Ситуация

Осенью текущего года упала цена на зерновые культуры.

Задание 4. Ознакомьтесь с ситуацией и оцените возможное или ожидаемое восприятие информации разными субъектами. Какие особенности работы с информацией и проблемной ситуацией должен учитывать ЛПР при разработке управленческих решений?

Ситуация

Президент РФ гарантировал гражданам, что деноминации национальной валюты в ближайшей и

отдалённой перспективе не произойдёт.

Задание 5. Ознакомьтесь с ситуацией и оцените возможное или ожидаемое восприятие информации разными субъектами. Какие особенности работы с информацией и проблемной ситуацией должен учитывать ЛПР при разработке управленческих решений?

Ситуация

Директор ООО «Престиж» принял решение об ужесточении контроля качества работ и оформления документации для всех работников предприятия.

Задание: Оцените себя по методике «Психогеометрия», изобразив себя и желаемого руководителя, с которым Вы хотели бы работать, графически, применив модель по методике КРАБ. Сделайте выводы.

Оцените, как могут проявляться модели поведения руководителя – «квадрат», «круг», «зигзаг», «треугольник», «прямоугольник» - в каждом блоке его управленческой деятельности:

- информационная подготовка управленческого решения;
- принятие управленческого решения;
- «запуск» управленческого решения;
- организация его исполнения;
- контроль его исполнения;
- оценка конечных результатов.

Задание. Вы руководите сборкой на четырех линиях предприятия. На заводе рабочие получают примерно одинаковую зарплату. Ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы Вам необходимо уволить одного из работников. Квалификационные характеристики на каждого из них представлены в таблице 1. Обоснуйте свое решение, определите его тип и тактику выбора.

Таблица 1

Характеристика персонала

Характеристика работника	Мария	Дмитрий	Пелагея	Николай
Возраст, лет	34	27	21	47
Семейное положение	Разведена	Холост	Помолвлена	Женат
Иждивенцы	Двое детей	Мать	-	Жена, сын 18 лет
Образование	Выпускница профессионального училища	Исключен из средней школы	Выпускница средней школы	По вечерам посещает техникум
Состояние здоровья	В прошлом страдала алкоголизмом, но это не влияет на ее работу	Страдает физическим недостатком, но это не отражается на его работе	Отличное	Отличное
Стаж работы	8	5	2	6
Другие характеристики	Работает медленно, ладит со всеми, иногда опаздывает, подвержена перепадам настроения, честна	Хороший работник, ладит с коллегами, иногда опаздывает, приятен в общении	Средний работник, коллеги относятся к ней хорошо, иногда опаздывает	Хороший работник, не очень ладит с коллегами, никогда не опаздывает, спокоен

Планы на будущее	Хотела бы сохранить прежнюю должность	Хотел бы получить лучшую должность на своем	Ее дядя хочет, чтобы она училась бизнесу	Возможно, поменяет свою профессию, когда закончит учебу

СЕМЕСТР 4

Тема 5 Принятие альтернативных решений в условиях неопределённости и риска

Практическая работа 9 «Методы принятия решений в условиях неопределенности»

Решения в условиях неопределенности. Условия проведения операций. Многоцелевые операции. Теория игр и статистических решений. Сопоставление стратегий. Критерии оптимальности. Критерий Лапласа. Баесовский подход. Максиминный критерий Вальда. Критерий Сэвиджа. Критерий Гурвица.

Методические указания по проведению практическихзанятий

При изучении темы необходимо:

1) изучить особенности принятия решений в условияхнеопределенности;
2) раскрыть условия проведения многоцелевых операций;
3) раскрыть особенности теории игр и статистическихрешений;
4) рассмотреть методы сопоставления стратегий;
5) раскрыть отличительные черты критериев;
6) ознакомиться с критериями и методами решения задач вусловиях неопределенности.

Методические указания и примеры к решению практических задач

При решении многих экономических задач, задач планирования и управления производством проблема принятия решений резко усложняется из-за различного вида случайных факторов, к которым чаще всего относятся условия проведения операций. Кроме того, операции часто являются многоцелевыми, при этом возникает вопрос, какому из критериев отдать предпочтение (обычно для разных критериев различно и решение).

Во всех этих случаях приходится принимать решение в условиях неопределенности, возникающей из-за недостатка (отсутствия) информации либо об условиях проведения операции, либо о целях операции. Естественно, в этих ситуациях принятие решения более сложно, и точные математические методы не всегда дают однозначный результат. Однако и в этих условиях использование методов экономико-математического моделирования позволяет глубже разобраться в задаче, свести кминимуму элементы риска и волюнтаризм.

Задачи обоснования решений в условиях неопределенности изучаются теорией игр и статистических решений. Причем теорияигр используется для анализа конфликтных ситуаций, в которыхпротиводействуют (обычно активно) различные стороны, а теориястатистических решений применяется в ситуациях, когданеопределенность рождена условиями задачи. В этих задачах нет активного противника, противодействующего нашим планам. Его роль выполняет природа, являющаяся условным противником,поведение которого неизвестно, хотя элемент противодействия отсутствует. Подобные ситуации называются «играми с природой».

Рассмотрим основную задачу теории статистических решений в общем виде и затем на конкретном примере.

Имеется несколько вариантов решения какой-либо задачи (A_1, A_2,.... A_n) Эффективность каждого варианта, помимо известных нам факторов, определяется также рядом факторов (условий), точное значение которых неизвестно (климат, геология месторождения, спрос на продукцию и цены на оборудование в перспективе и т.д.). Определенным предположениям о значениях (состояниях) случайных факторов (состояния природы $П_1$, $П_2$, ..$П_m$) соответствуют различные показатели вариантов решения задачи.

Обозначим через Z показатель решения задачи при использовании варианта i состояния природы j. Показатели для различных вариантов решений *A* при возможных состояниях природы j задаются матрицей a_{ij}.

Таблица 12 - Показатели для различных вариантов решений

Стратегия игрока	Состояния природы			
	$П_1$	$П_2$	….	$П_m$
A_1	a_{11}	a_{12}	…	a_{1m}
A_2	a_{21}	a_{22}	…	a_{2m}
			…	

Требуется найти решение задачи, т.е. такую стратегию A_i, которая более предпочтительна по сравнению с остальными. Под этим понимается совокупность правил, определяющих выбор варианта действий; принятая стратегия однозначно определяет вариант.

Матрица a_{ij} называется платежной, или матрицей выигрышей. Часто для решения задачи используют матрицу рисков

(сожалений), которая может дать более наглядную картину для оценки вариантов действий. Риск представляет собой разность между максимальным выигрышем при определенном состоянии природы (т.е. выигрышем, который был бы получен, если было бы известно состояние природы) и выигрышем, полученным при стратегии i.

Задания

Задача 1

Составить матрицу рисков для платежной матрицы,приведенной в таблице.

Таблица 13 – Платежная матрица

Стратегия игрока	Состояния природы			
	$П_1$	$П_2$	$П_3$	$П_4$
A_1	10	8	7	6
A_2	12	7	4	9
A_3	10	9	8	6
A_4	9	10	11	5
A_5	7	11	8	8
	12	11	11	9

Методические указания к решению Максимально возможные выигрыши составляют: при первом состоянии природы М1 = 12, втором - М2 = 11, третьем - М3 = 11, четвертом М4 =9. Отнимая от этих значений последовательно (по столбцам) элементы платежной матрицы, получим матрицу рисков. Например.11-9=2.

Таблица 14 – Матрица рисков

Стратегия игрока	Состояния природы			
	$П_1$	$П_2$	$П_3$	$П_4$
A_1	2	3	4	3
A_2	0	4	7	0
A_3	2	2	3	3
A_4	3	1	0	4
A_5	5	0	3	1
	12	11	11	9

Выбор решения начинают с сопоставления стратегий. При этом проверяется, не имеется ли стратегии лучших при природы (доминирующих).

В рассматриваемом примере, сопоставляя стратегии 1 и 3, можно заметить, что выигрыши при A_3 больше или равны выигрышам при A_1 для любых состояний природы. Значит,

использование стратегии A_3 лучше (или иногда одинаково, но всегда не хуже), чем A_1. В этом случае говорят, что третья стратегия доминирует над первой, которую вообще можно исключить из рассмотрения.

Возможны случаи, когда одна стратегия доминирует над всеми, тогда принятие решения

тривиально. Если доминирующие стратегии отсутствуют, то в зависимости от состояния природы (которое нам не известно) эффективны и различные варианты решений. Например, при первом состоянии природы эффективен второй вариант, при втором состоянии - пятый и т.д.

В подобных случаях для принятия решения используютразличные критерии оптимальности.

Наиболее просто решается задача, если имеется информация овероятностях состояния природы (pj причем S pj = 1). В этом случае в качестве критерия используется математическое ожидание выигрыша (или риска), т.е. выбирается решение, при котором S aijpj ®max (min).

В такой постановке задача принятия решения в условиях неопределенности сводится к задаче принятия решении в условиях риска. Принятое решение оптимально при многократном повторении операции, т.е. в среднем.

Задача 2

Найти оптимальное решение задачи, платежная матрица которой приведена в таблице примера 1, если вероятности состояния природы составляют: P_1=0,2; P_2 =0.4; P_3=0,3; P_4=0,1.

Методические указания к решению

Подсчитаем среднее значение выигрыша, при этом первуюстратегию не рассматриваем, так как она, как ранее установлено, хуже третьей:

M_1=10*0,2+8*0,4+7*0,3+6*0,1=7,9;

M_2=12*0,2+7*0,4+4*0,3+9*0,1=7,3;

M_3=10*0,2+9*0,4+8*0,3+6*0,1=8,6;

M_4=9*0,2+10*0,4 +11*0,3 +5*0,1=9,6;

M_5= 7*0.2+11*0,4+8*0,3+8*0,1 =9.

Итак, при принятом распределении вероятностей лучшей является четвертая стратегия: при ее использовании математическое ожидание выигрыша максимально.

В случаях, когда вероятности состояния природы неизвестны и их нельзя получить с достаточной степенью точности,

используют критерий Лапласа, базирующийся на принципе недостаточного основания. При этом состояния природы считаютсяравновероятными, т.е. P_1=P_2=...= P_n =P.

В рассматриваемом примере критерии Лапласа для 4 состояний природы P=0,25:

M1=10*0,25 +8*0,25 +7*0,25 +6* 0,25=7,75;

M2=12*0,25 +7*0,25 +4*0,25 +9* 0,25=8;

M3=10*0,25+9*0,25+8*0,25+6*0,25=8,25;

M4=9*0,25 +10*0,25 +11*0,25+5*0,25=8,75;

M5= 7*0.25+11*0,25+8*0,25+8*0,25 =8,5.

Итак, по критерию Лапласа в рассматриваемом примере лучшая – третья стратегия.

Помимо критерия Лапласа используют и другие подходы к определению вероятностей состояния природы, в частности - экспертный, широко применяемый в прогнозировании. В последнеевремя для решения динамических задач планирования и управления все более часто используется байесовский подход (критерий Байеса), основанный на последовательном пересчете вероятностей состояния природы (апостериорных вероятностей) в зависимости от прошлых (или принятых ранее) состояний (априорных вероятностей).

Во всех случаях оценки вероятностей состояния природы решение является оптимальным только относительно принятого распределения вероятностей состояний.

Существуют и другие подходы и критерии к принятию решений в условиях неопределенности, используемые, когда нельзяполучить распределение вероятностей состояний природы.

Наиболее широко распространены критерии Вальда, Сэвиджа и Гурвица.

При использовании максиминного критерия Вальда для каждой стратегии находят минимальное значение выигрыша, соответствующее наихудшему для нас в данном случае состоянию природы, т.е. min aij,. Далее из всех возможных стратегий выбираем ту, для которой минимальный выигрыш максимален. Критерий Вальда является пессимистическим, при его использовании ориентируются на наихудшее для нас состояние природы, т.е. по существу природа рассматривается как активно противоборствующий противник.

Другая разновидность пессимистического подхода - использование критерия Сэвиджа. В этом случае находят

минимальное значение риска при самом неблагоприятном состоянии природы. С этой целью для

каждой стратегии (построчно) по матрице рисков находят максимальные значения риска, а затем выбирают из них минимальное.

Критерий Гурвица является комбинированным, учитывающим как оптимистический, так и пессимистический подходы. При использовании этого критерия состояние природы берется не самым худшим и не самым лучшим, а некоторое промежуточное. При этом за оптимальную принимается стратегия, при которой F=k min aij,, + (1-k) max aij, где k - коэффициент, характеризующий долю пессимизма и оптимизма (изменяется от 0 до 1).

Коэффициент k выбирается по субъективным соображениям: чем более сложная ситуация и необходимо застраховаться, тем k ближе к единице. При k=1 критерий Гурвица преобразуется в критерий Вальда.

Критерии Вальда и Сэвиджа используют при принятии разовых и ответственных решений, а Гурвица, Лапласа и Байесса - при менее ответственных, когда ситуация (задача) повторяется многократно (например, при оперативном планировании).

Поясним использование различных критериев принятия решения в условиях неопределенности на примере.

Задача 3

В связи с дефицитностью сырья необходимо принять решение о мощности рудника, не ожидая окончания детальной разведки. Разведанные запасы месторождения (точнее их математическое ожидание) составляют 40 млн. т. Так как точность подсчета запасовпо категории С составляет ±100%, реально запасы могут изменяться от 20 до 80 млн. т. Рассматриваются возможные варианты запасов: 20, 30, 40, 60 и 80 млн. т (соответственно 1 - 5 состояния природы) и возможности строительства рудника мощностью 2, 3, 4 или 5 млн. т (соответственно 1 - 4 стратегии). Для каждого варианта мощности при рассматриваемых состояниях природы (вариантах запасов месторождения) подсчитаны (с учетом фактора времени) возможные значения суммарной приведенной прибыли.

Таблица 15 – Суммарная приведенная прибыль

Вариант мощности (стратегия)	Прибыль млн. руб.				
	Варианты запасов, млн. т. (состояния природы)				
	20(1)	30(2)	40(3)	60(4)	80(5)
2(1)	-10	50	65	70	72
3(2)	-40	21	80	100	105
4(3)	-65	45	55	120	150
5(4)	-85	65	35	130	165

Отрицательное значение прибыли, наблюдаемое в ряде случаев, показывает, что в связи с не подтверждением запасов и большими капиталовложениями эксплуатация месторожденияубыточна.

Методические указания к решению

Для принятия окончательного решения о мощности рудника требуется рассчитать критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица, Лапласа и математическое ожидание прибыли, задаваясь вероятностями состоянии природы (по аналогии с другими месторождениями).

1. Критерий Вальда. В каждой строке берем минимальнуюприбыль. Во всех случаях в данном примере она соответствуетсостоянию природы 1 (т.е., когда запасы не подтверждаются максимально). По критерию Вальда наилучшая стратегия 1, приэтом потери минимальны (- 10 млн.руб.).

2. Критерии Сэвиджа - построим матрицу рисков. Максимальное значение прибыли для различных состояний природы (по столбцам) составляет - 10, 50, 80, 130 и 165 млн. руб. Отнимая от них значения прибыли для различных стратегий, получим матрицу рисков:

Таблица 16 – Матрица рисков

Стратегия	Риск млн. руб.					Максимальна я потеря,млн. руб.
	1	2	3	4	5	
1	0	0	15	60	93	93

2	30	70	0	30	60	70
3	55	95	25	10	15	95
4	75	115	45	0	0	115

В дополнительном столбце матрицы рисков показывается максимальное значение риска (потеря) для каждой стратегии. Минимальное значение риска (70) наблюдается при использовании стратегии 2. В этом случае (при строительстве рудника мощностью 3 млн. т) потери прибыли из-за недостатка информации не превысят 70 млн. руб. Итак, по критерию Сэвиджа наилучшая - стратегия 2.

3. Критерий Гурвица. Допустим, что уменьшение и увеличение запасов равновероятно, т.е. k = 0,5. Максимальное значение выигрыша в данной задаче во всех случаях соответствует максимальному количеству запасов (состояние природы 5) исоответственно для различных стратегий равно 72, 105, 150 и 165 млн.руб.

Тогда значение критерия Гурвица для различных стратегийравно:

$Г_1$= -10*0,5+72*0,5 = 31,0; $Г_2$= -40*0,5+105*0,5 = 32,5; $Г_3$= -65*0,5+150*0,5 = 42,5; $Г_4$= -85*0,5+165*0,5 = 40,0.

По критерию Гурвица (при k =0,5) наилучшая - стратегия 3, т.е. строительство рудника мощностью 4 млн.т.

4. Критерий Лапласа. При равной вероятности различных состояний природы (p= 0,2) математическое ожидание прибыли при различных вариантах мощности рудника составит:

$Л_1$= (-10)*0,2+50*0,2+65*0,2+70*0,2+72*0,2 =49,4;

$Л_2$= (-40)*0,2+(-20)*0,2+80*0,2+100*0,2+105*0,2 = 44,5;

$Л_3$= (-65)*0,2+(-45)*0,2+55*0,2+120*0,2+150*0,2 = 43,0;

$Л_4$= (-85)*0,2+(-65)*0,2+35*0,2+130*0,2+165*0,2 = 36,0.

Лучшая по критерию Лапласа - стратегия 1.

5. По аналогии с другими месторождениями (обычно наблюдается нормальный закон распределения ошибки подсчетазапасов) примем вероятности состояния равными соответственно 0,12; 0,25; 0,3; 0.25; 0,08. Тогда математическое ожидание прибыли при различных вариантах мощности рудника составит:

$Л_1$= (-10)*0,12+50*0,25+65*0,3+70*0,25+72*0,08 = 54,06;

$Л_2$= (-40)*0,12+(-20)*0,25+80*0,3+100*0,25+105*0,08 = 47,6;

$Л_3$= (-65)*0,12+(-45)*0,25+55*0,3+120*0,25+150*0,08 = 39,45;

$Л_4$= (-85)*0,12+(-65)*0,25+35*0,3+130*0,25+165*0,08 = 29,75.

При принятом распределении вероятностей состояний природы лучшая - стратегия 1.

Таким образом, по критериям Вальда, Лапласа и при принятом распределении вероятностей состояний природы лучшая - стратегия 1 (вариант строительства рудника мощностью 2 млн. т), по критерию Сэвиджа - 2, а по критерию Гурвица - 3. Если учитывать, что принимается ответственное, разовое решение, а также ограниченность капитальных вложений и возможность дальнейшего поэтапного наращивания мощности рудника (с уточнением запасов), то для рассматриваемой задачи предпочтение в целом следует, видимо, отдать стратегии 1.

Вопросы для обсуждения

1. Особенности принятия решений в условияхнеопределенности.
2. Условия проведения многоцелевых операций.
3. Особенности теории игр и статистических решений.
4. Методы сопоставления стратегий.
5. Отличительные черты критериев.
6. Критерии и методы решения задач в условияхнеопределенности.

Практическая работа 10 «Принятие управленческих решений в условиях риска»

Задание 1. Менеджер рекламной газеты пришел к выводу, что в условиях ужесточившейся конкуренции среди газетных издательств необходимо разработать долгосрочную стратегию развития предприятия. С этой целью было проведено совещание, участники которого предложили три варианта развития фирмы:

1) расширить тематику газеты (включить в нее различные информационные материалы, программы передач, гороскопы, прогнозы погоды, кроссворды и т.д.);

2) объединиться с конкурирующим изданием, которое практически не печатает рекламных материалов;

3) создать рекламное агентство, для которого газета станет информационным вестником.

А) Для каждого варианта развития предприятия рассчитайте пессимистический, оптимистический и наиболее вероятный показатели прибыльности, используя метод сценариев. При этом следует использовать следующие показатели (таблица 1):

Р1пес – пессимистическая вероятность осуществления данного варианта; Р1нв – наиболее вероятная вероятность осуществления данного варианта; Р1опт – оптимистическая вероятность осуществления данного варианта; Р2пес – пессимистическая вероятность коммерческого успеха;

Р2нв – наиболее вероятная вероятность коммерческого успеха; Р2опт – оптимистическая вероятность коммерческого успеха; Ипес – пессимистический годовой объем продаж;

Инв – наиболее вероятный годовой объем продаж; Иопт – оптимистический годовой объем продаж; Ц – цена единицы продукции;

Мпес – пессимистический период устойчивого сбыта; Мнв – наиболее вероятный период устойчивого сбыта; Мопт – оптимистический период устойчивого сбыта; S – себестоимость единицы продукции;

З – затраты, связанные с продвижением товара на рынок.

Таблица 1

Характеристика вариантов развития фирмы

№	Показатели														
	Р1пес	Р1нв	Р1опт	Р2пес	Р2нв	Р2опт	Ипес, шт.	Инв, шт.	Иопт, шт.	Ц, ден. ед.	Мпес, мес.	Мнв, мес.	Мопт, мес.	S, ден. ед.	З, ден. ед.
1	0,5	0,6	0,9	0,4	0,6	0,7	100000	150000	200000	6	6	12	18	5	128000
2	0,2	0,3	0,5	0,2	0,3	0,6	50000	100000	120000	7	4	8	12	6	96000
3	0,3	0,5	0,7	0,5	0,7	0,9	140000	160000	200000	4	8	14	20	3	150000

Б) На основании полученных данных постройте дерево решений. Дальнейшая процедура принятия решения заключается в вычислении для каждой вершины дерева (при движении справа налево) ожидаемых денежных оценок (ОДО), отбрасывании неперспективных ветвей и выборе ветвей, которым соответствует максимальное значение ОДО. На основании полученного результата выбирается наиболее целесообразная стратегия по дальнейшему развитию фирмы.

Задание 2. В банк обратился индивидуальный предприниматель с просьбой ссудить ему 15 000 000 ден. е д. под инвестиционный проект. Банк выдает кредиты малому бизнесу под 20% годовых. На текущий момент по статистике банка 14 % клиентов сектора малого бизнеса не возвращают долг.

В секторе потребительского кредитования банка статистика менее рисковая: кредит выдается под 12 % годовых и 95 % клиентов долг полностью погашают. Банку следует определить: выдавать ли кредит индивидуальному предпринимателю, или вложить деньги в менее рисковые активы. Для решения задачи следует использовать метод дерева решений.

Задание 3. Банк решает, проверять ли конкурентоспособность индивидуального предпринимателя, прежде, чем выдавать заем. Проверку баланса предприятия и состояние его активов проводит независимая аудиторская фирма, которая берет за свои услуги 100000 ден. ед. В результате перед банком встает дополнительная проблема, проверять или не проверять клиента, и выдавать или не выдавать кредит после аудиторского заключения.

Аудиторская фирма достаточно надежна, но она не может абсолютно гарантировать возврат или невозврат долга. Статистика последних 100 клиентов аудиторской фирмы и банка показала следующее (таблица 1):

Обоснуйте решение, которое должен принять банк, постройте дерево решений поставленной проблемы.

Таблица 1

Рекомендации аудиторской фирмы и возврат кредита

Рекомендации аудитора по результатам проверки баланса должника	Фактический результат	
	Долг возвращен	Долг не возвращен
положительные	78	3
отрицательные	1	18
Всего	79	21

Практическая работа11. «Методы управления риском»

Цель: формирование способности анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально- экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально- экономических показателей. Формирование у студентов навыков управления риском при разработке и реализации управленческих решений.

Методические рекомендации по выполнению практической работы

Практическая работа № 6 состоит из двух частей. В первой части практической работы необходимо выполнить предложенные задания. Во второй части занятия следует ответить на тестовые вопросы по теме.

Задания

1. Принятие решения в условиях неопределенности Исходные данные Двигатель вашего автомобиля перестал заводиться, вы предполагаете проявление одного их двух дефектов: дефекта «А» с вероятностью 0,1 и дефекта «Б» с вероятностью 0,9. Если вы начнете ремонт и окажется, что имеет место дефект «А», то успех вам гарантирован свероятностью 0,3. При наличии дефекта «Б» вы достигните успеха с вероятностью 0,7. Если пригласить знакомого, то в случае дефекта «А» вероятность успеха будет 0,9, а в случае дефекта «Б» – 0,1

Задание Определить вероятность успеха при использовании каждого вариантаремонта и принять решение.

2. Заключение сделки Исходные данные Для осуществления производственного процесса необходимо бесперебойное обеспечение сырьем, электроэнергией и комплектующими изделиями. Надежность поставщика сырья (вероятность своевременной поставки сырья определенного качества) оценивается как 0,95, поставщика комплектующих изделий – 0,9. Вероятность бесперебойной работы энергосистемы – 0,97

Задание

- ответьте на вопрос: в чем выражается производственный риск?
- оцените общую степень риска.

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

Тема 6 Методы экономического обоснования управленческих решений

Практическая работа 12 «Модель безубыточности при принятии решений»

Задание. На основе статистических данных по сельскохозяйственным предприятиям требуется принять решение об объемах производства, реализации и урожайности зерна, необходимых для достижения данными предприятиями уровня безубыточности.

Таблица Исходные данные к заданию

Показатели производства зерна	В А Р И А Н Т Ы								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Площадь, га	568	571	573	577	579	582	585	588	591
2. Валовой сбор, ц	10208	9698	9213	8752	8314	7899	7504	7129	6772
3. Затраты, тыс. ден. ед., в т.ч.:	793	799	801	807	811	816	820	823	828
-зарплата	120	122	122	122	123	124	124	125	125
-семена	208	209	210	211	212	213	215	216	217
-ГСМ	26	26	26	27	27	27	27	27	27
-удобрения	19	19	19	19	20	20	20	20	20

-транспорт	109	110	110	111	111	112	113	113	114
-амортизация	85	86	86	87	87	87	88	88	89
-текущий ремонт	42	42	42	42	43	43	43	43	44
-прочие прямые затраты	115	116	117	118	118	119	119	120	121
-общепроизводственные и общехозяйственные затраты	69	69	69	70	70	71	71	71	71
4. Цена реализации 1 ц зерна, ден. ед.	63	63	63	63	63	63	63	63	63

Порядок принятия решения:

1. Найти фактическую урожайность зерна.
2. Определить переменные и постоянные издержки производства, всего и на 1 ц зерна.
3. Определить прибыль покрытия и прибыль предприятия в целом и в расчёте на 1 ц зерна.
4. Определить коэффициент прибыли покрытия.
5. Определить (методом уравнения) объем производства и реализации, при котором предприятие достигнет уровня безубыточности.

Выяснить, при какой урожайности хозяйство достигнет уровня безубыточности, сделать выводы.

Задание 1. ЗАО «АЛЬФА» производит строительные материалы и продает их оптовикам на внутреннем рынке по цене 20 ден. ед. за единицу продукции.

Производственная мощность ЗАО «АЛЬФА» – 2000 ед. продукции в месяц, но в настоящее время ее выпуск составляет 1000 ед.

ЗАО «АЛЬФА» было предложено заключить контракт на экспорт 500 ед. продукции по цене 15 ден. ед. При этом обязательства по транспортировке товара по договорённости лежат на покупателе.

Издержки на производство и сбыт в расчете на единицу продукции приведены в таблице 1.

Исполнительный директор ЗАО «АЛЬФА» не захотел принять решение о заключении контракта в связи с тем, что предлагаемая цена 15 ден. ед. не покрывает издержки за единицу продукции.

Таблица 1

Затраты на единицу товара

Статья расходов	Сумма издержек , ден. ед.
1. стоимость материалов	2
2. заработная плата	7
3. переменные накладные	2
4. постоянные накладные	5
ИТОГО (себестоимость производства)	
5. Переменные издержки по сбыту	2
ВСЕГО (общие издержки)	

1. Правильное ли решение принял исполнительный директор, и как изменилась бы прибыль ЗАО «АЛЬФА», если бы предложение зарубежного партнера было принято?
2. Как изменилась бы прибыль ЗАО «АЛЬФА», если бы предложение зарубежного партнера было принято, но производственная мощность предприятия составляла бы 1000 ед. продукции в месяц?

Задание 2. ООО «Комплект» имеет один производственный цех и производит метровые декоративные пороги из алюминиевого профиля. В цеху работают: сверловщики (5 чел.), операторы декоративного покрытия (2 чел.), наладчики (2 чел.), разнорабочие (2 чел), мастер, начальник производства.

Технология производства порога состоит из следующих операций: сверловка (зенковка) отверстий, зачистка порога, покраска и нанесение декоративной пленки. Сдельные расценки за операции составляют: сверловка (зенковка) – 2 ден. ед., зачистка – 1 ден. ед., покраска – 5 ден. ед.

На предприятии установлены оклады для повременщиков: наладчик – 8000 ден. ед., разнорабочий – 5000 ден. ед., мастер – 10000 ден. ед., начальник производства – 15000 ден. ед.

Издержки производства продукции составляют:

- профиль алюминиевый метровый – 10 ден. ед.;
- краска, декоративное покрытие – 2 ден. ед.;
- упаковка – 1 ден. ед.;

- амортизация сверлильных станков, камеры нанесения покрытий, покрасочных пистолетов, каров, производственного инвентаря – 60000 ден. ед.;
- аренда цехового помещения (включая газ, свет, водоснабжение) – 80000 ден. ед.

Средняя производительность труда на предприятии – 10000 шт. в месяц, калькуляционная цена изделия – 50 ден. ед.

Покупатель (ООО «Сатурн») предложил ООО «Комплект» покупать 11000 шт. порогов в месяц по цене 54 ден. ед.

Для выполнения укрупненного заказа начальник производственного цеха решил ввести премию в размере 10% от начисленного заработка всем работникам основного производства.

Требуется определить:

1. Есть ли экономический эффект от производства укрупненной партии, как изменилась структура себестоимости продукта, и верны ли решения начальника производства?
2. Какие варианты управленческих решений можно предложить руководству предприятия?

Задание 3. Предприятие изготовило 500 телефонов, планируя продать их по цене 1100 ден. ед. за штуку, а заказчик отказывается купить продукцию. Возникает необходимость продажи заказа по цене ниже планируемой. Организация «А» предлагает купить 485 телефонов по плановой цене. Организация «Б» предлагает купить 400 телефонов по плановой цене и 100 телефонов по цене 1000 ден. ед., с условием доставки за счет производителя. Доставка обойдется предприятию в 4300 ден. ед.

Определите, какое предложение предприятию выгоднее принять? Данные для принятия решения в расчёте на единицу товара:

- материалы – 350 ден. ед.;
- заработная плата – 100 ден. ед.;
- переменные расходы – 150 ден. ед.

Всего постоянные расходы – 200.000 тыс. ден. ед. Порядок принятия решения:

1. Определить полную себестоимость произведенной партии.
2. Найти плановую выручку, вычислить плановую прибыль.
3. Найти выручку от продажи и прибыль предприятия при принятии условий организации «А».
4. Найти выручку от продажи и прибыль предприятия при принятии условий организации «В».
5. Сделать вывод о целесообразности выбора более выгодного из предлагаемых договоров.

Задание 4. ООО «Чистота» занимается механизированной уборкой асфальтобетонного покрытия дорог. При этом применяются машины различных видов, но выполняющие одинаковые виды работ – ПМ-130 и МКДС. Обе марки относятся к разряду поливомоечных машин, используемых при мойке тротуаров, улиц, магистралей, а также при поливе зеленых насаждений. Пм-130 имеет цистерну емкостью 6 кубических метров, смонтированную на шасси автомобиля ЗИЛ-130. МКДС – более современная машина с емкостью 10 кубических метров, помещенной на шасси автомобиля МАЗ.

ООО «Чистота» заключило договор на уборку асфальтобетонного покрытия площадью 22.000 квадратных метров. Менеджерам организации необходимо принять решение о выборе техники для выполнения этого договора. К постоянным расходам отнесена амортизация машин, остальные издержки являются переменными (таблица 1). Для целей анализа воспользуемся формулой:

$y = a + b * x$, где

y – совокупные затраты, ден. ед.;

a – постоянная часть, не зависящая от объемов производства, ден. ед.; x – объем выполненных работ, $м^2$;

b – удельные переменные расходы, ден. ед.

Таблица 1

Данные для анализа

Показатели	Вид техники	
	ПМ-130 (y1)	МКДС (y2)
Постоянные затраты, ден. ед.	15450	20550
Переменные затраты, ден. ед.	7200	3600
Объем работ, $м^2$	22000	22000

Удельные переменные затраты, ден. ед.		

Порядок принятия решения:

1. Рассчитайте величину удельных переменных затрат для каждой машины.
2. Составьте уравнения прямых и постройте их графики, где по оси х будет объем работ в $м^2$, а по оси у – совокупные затраты в ден. ед.
3. Найдите точку пересечения прямых, она показывает объем работ, при котором стоимость эксплуатация обеих машин будет равной.
4. Примите решение о целесообразности использования одной из машин для выполнения работ по имеющемуся договору.

Примите решение о перспективах использования данных машин при заключении договоров на другие объёмы работ.

Практическая работа 13 «Методы оценок экономической эффективности УР»

Эффективность управленческих решений **(*УР*)** – это ресурсная результативность, полученная по итогам разработки иди реализации управленческого решения в организации.

Эффективность УР разделяется на организационную, экономическую, социальную, технологическую, психологическую, правовую, экологическую, этическую и политическую.

Для оценки экономической эффективности используются следующие методы:

- косвенный метод сопоставления различных вариантов;
- по конечным результатам;
- по непосредственным результатам деятельности.

Косвенный метод предполагает анализ рыночной стоимости УРи затрат на УР путем анализа вариантов УР для одного и того же типаобъекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях. Данный метод позволяет вместо рыночной стоимости УР использовать рыночную стоимость произведенной продукции. Так, при реализации двух вариантов УР относительную экономическую эффективность для первого решения можно определить по следующему соотношению:

$Э_э = (П_{2Т} / З_{2Т} - П_{1Т} / З_{1Т}) * 100\%,$

где

$П_{1Т}$ - прибыль, полученная за реализацию товара при первом варианте УР;

$П_{2Т}$ -прибыль, полученная за реализацию товара при втором варианте УР;

$З_{1Т}$ – затраты на производство товара при первом варианте УР;

$З_{2Т}$ – затраты на производство товара при втором варианте УР;

Так, если руководитель своими решениями только поддерживает производство на одном уровне, то экономическая эффективность УР будет равна нулю, а другие виды эффективности при этом могут быть и значительными, например, организационная, социальная.

Метод определения по конечным результатам основан на расчете эффективности производства в целом и выделении фиксированной (статистически обоснованной) части (*К*):

$Э_э = (П * К) / ОЗ,$

где П – прибыль, полученная от реализации товара; ОЗ – общие затраты;

К – доля УР в эффективности производства (*К* = 20...30 %).

Метод определения по непосредственным результатам деятельности основан на оценке непосредственного эффекта от УР при достижении целей, реализации функций, методов и др. Основными параметрами при оценке $Э_э$ являются стандарты (временные, ресурсные, финансовые и др.). Величину $Э_э$ определяют по соотношению

$Э = С_i / Р_i * 100\ \%,$

где $С_i$ – стандарт на использование (трату) ресурса *i* для разработки и реализации УР; $Р_i$ – реальное использование (затраты) *i*-го ресурса для разработки и реализации УР.

При расчете Ээ данным методом необходимо определить значение Ээ по нескольким ресурсам (m) и затем по приоритетности ресурсов ($П_i$) найти среднее значение Ээ.

Задание 1

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

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

Задание 2

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

Задание 3. Компания «Горячий хлеб» производит и продает хлебобулочные изделия и другие продукты. Руководитель компании реализовал управленческое решение по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличил материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1 %, цена изделия снизилась на 0,5 %, но общая цена реализации увеличилась на 5 % из-за увеличения объема продаж. Оцените экономическую эффективность УР.

Общие данные для решения приведены ниже (табл. 8).

Таблица 8

Общие данные к заданию 3

Этап работыкомпании	Общая цена реализации в месяц, млн руб.	Общие затраты в месяц, млн руб.	Прибыль, млн руб.
До реализации УР	2,592	2,074	0,518
После реализации УР	2,722	2,054	0,668

Задание 4 Определите перечень наиболее эффективных проек- тов и порядок их выполнения. Имеются семь инвестиционных проек- тов: К1, К2, …, К7, каждый из них характеризуется составной прибы- лью в условных единицах и затратами (табл. 9).

Таблица 9

Исходные данные к заданию 4

Показатель	Проект						
	1	2	3	4	5	6	7
Прибыль, усл. ед.	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0
Затраты, млн руб.	1,0	0,9	1,0	1,2	0,7	0,6	2,5

Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов,составляет 3,5 млн руб.

Задание 5. В вашем распоряжении имеется 3 вида современного оборудования (№ 1, 2 и 3), на котором можно осуществлять выпускзапасных частей для двух типов локомотивов: А и Б. Производительность каждого из трех видов оборудования по выпуску продукции разных типов следующая:

оборудование № 1 производит в минуту 5 изделий типа А или 5 типа Б;

№ 2 производит в минуту 6 изделий типа А или 2 типа Б;

№ 3 производит в минуту 5 изделий типа А или 3 типа Б. Согласно заключенному договору с потребителем вся выпускаемая продукция должна быть комплектной, т. е. количество произведенной продукции типов А и Б должно быть одинаковым.

Выполните задания:

1. Найдите наиболее эффективное решение по использованию оборудования при следующих ограничениях:

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

– производительность оборудования должна быть максимальной.

2. Оформите решение в виде таблицы.

3. Дайте ответ на следующие вопросы:

– сколько решений имеет данная задача;

– какое самое простое, но не самое эффективное решение?

Практическая работа 13 «Качество и эффективность управленческих решений»
Задание 1.

Таблица 1

Исходные данные о финансовых потерях мясокомбината

№ п\п	Фактор качества	Потери до мероприятий		Потери после мероприятий	
		Сумма, тыс. руб. (П1)	Структура, %	Сумма, тыс. руб. (П1)	Структура, %
1	Квалификация работников	7200		7100	
2	Соблюдение технологического процесса	6300		6300	
3	Обеспечение санитарно-гигиенических норм	900		800	
4	Качество сырья	16200		8500	
5	Готовность оборудования	900		900	
6	Своевременный контроль качества процесса	2700		2700	
7	Качество охлаждения сырья	900		800	
8	Соблюдение норм хранения продукции	1800		1800	
9	Прочее	900		800	
	Всего				

На мясокомбинате был разработан и реализован комплекс мероприятий по сокращению финансовых потерь по ряду причин (табл. 1).

1. Опишите комплекс решений, которые были приняты и реализованы на мясокомбинате.

2. Постройте кумулятивные диаграммы потерь до и после реализации программы улучшения качества.

3. Оцените экономический эффект от реализации решений, рассчитав абсолютное и относительное сокращение финансовых потерь.

Задание 2.

1. Проанализируйте показатели брака в текущем и прошлом периоде (табл. 2). С учетом фактически сложившейся ситуации прошлого года, производитель составил договор на поставку материалов, предусматривающий компенсацию в случае их низкого качества. Это позволило сократить абсолютный размер потерь от брака.

2. Определите процентное сокращение абсолютного и относительного размера потерь от брака.

Таблица 2

Расчет показателей брака

Показатель, ден. ед.	Предыдущий год	Отчетный год
1. Себестоимость окончательного брака	20.000	22.000
2. Расходы по исправлению брака	10.000	10.500
3. Абсолютный размер брака		
4. Стоимость брака по цене использования	6.000	6.500
5. Суммы, удержанные с лиц – виновников брака	–	1.500
6. Суммы, взысканные с поставщиков	–	8.000
7. Абсолютный размер потерь от брака		
8. Товарная продукция по производственной себестоимости	400.000	420.000
9. Относительный размер брака		
10. Фактический объем товарной продукции в плановых ценах	510.000	560.000
11. Относительный размер потерь от брака		

3. Определите стоимость годной продукции, которая могла бы быть получена при отсутствии

брака. Для этого следует фактический объем товарной продукции в плановых ценах умножить на долю окончательного брака в общей производственной себестоимости.

4. Определите экономическую эффективность принятых и реализованных управленческих решений косвенным методом и методом оценки конечных результатов. Для этого стоимость товарной продукции в плановых ценах будем считать выручкой от реализации продукции.

Практическая работа 14. Оценка эффективности управленческих решений, контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя

Ситуация 1. Применение метода экспертных оценок при выборе вариантов проекта.

Исходные данные

Специалистами корпорации «ГРАНТ» и приглашенными консультантами разработаны несколько вариантов расширения производства, обеспечивающих примерно одинаковый рост эффективности деятельности корпорации:

1. Строительство нового предприятия.
2. Строительство нового цеха на существующем предприятии.
3. Замена оборудования.
4. Организация производства на другом предприятии.

Сравнение вариантов для принятия альтернативного управленческого решения предлагается провести по общим для всех вариантов критериям, приведенным в таблице.

Установлена важность (вес) каждого критерия для лица принимающего решения: 1 - для наименее существенного и 5 - для наиболее существенного. Затем с помощью экспертов были определены приоритеты каждого варианта по каждому из критериев (в порядке возрастания).

Таблица 4.

Оценка вариантов расширения производства

Критерий	Вес	Порядок предпочтения				Суммарный вес по варианту			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV
Перспективность	4	4	3	1	2				
Возможность	5	1	2	4	3				
Наличие подрядчика	1	3	4	2	1				
Отношение местных	2	4	1	3	2				
Охрана среды	3	3	1	2	4				
Критерий	Вес	Порядок предпочтения				Суммарный вес по варианту			
		I	II	III	IV	I	II	III	IV
Социальные вопросы	3	4	3	2	1				
Удобство для персонала	2	2	4	3	1				
Итого									

Задание. Определить наиболее предпочтительный вариант расширения производства на основе оценки экспертов.

Ситуация 2. Эффективность использование оборудования (распределение ресурсов).

Исходные данные

В вашем распоряжении имеется 3 вида современного оборудования (№1, 2 и 3), на котором можно осуществлять выпуск запасных частей для двух типов локомотивов: «А» и «Б». Производительность каждого из трех видов оборудования по выпуску продукции разных типов следующая:

№ 1 производит в минуту 5 изделий типа «А» или 5 типа «Б»;

№ 2 производит в минуту 6 изделий типа «А» или 2 типа «Б»;

№ 3 производит в минуту 5 изделий типа «А» или 3 типа «Б».

Согласно заключенному договору с потребителем вся выпускаемая продукция должна быть

комплектна, т. е. количество произведенной продукции типов «А» и «Б» должно быть одинаковым.

Задание:

1. Найти наиболее эффективное решение по использованию данного оборудования при следующих ограничениях:
   - ни один из трех видов оборудования не должен простаивать в течение всей смены (8 ч);
   - производительность оборудования должна быть максимальной.
2. Приведите решение в форме таблицы.
3. Дайте ответ на следующие вопросы:
   - сколько решений имеет данная задача?
   - какое самое простое, но не самое эффективное решение?

Ситуация 3. Оценка эффективности управленческих решений.

Исходные данные

Имеются семь инвестиционных проектов: $К_1$, $К_2$,..., $К_7$. каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратами, млн. р.:

Таблица 5.

Исходные данные

Показатели	Проекты						
	1	2	3	4	5	6	7
Прибыль,	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0
Затраты, млн	1,0	0,9	1,0	1,2	0,7	0,6	2,5

Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 1 500 млн. р.

Задание. Определить перечень наиболее эффективных проектов и порядок их выполнения.

Ситуация 4. Управление очередностью.

Исходные данные

Вас как квалифицированного менеджера пригласил начальник товарной станции, у которого периодически возникает очередь из ожидающих разгрузки вагонов. Сегодня, например, прибыл состав, из которого три вагона разного тоннажа должны быть разгружены на вашей станции. Их разгрузить на терминале можно за 1,5; 2 и 3 ч соответственно. Вы тут же предложили оптимальный вариант очередности разгрузки.

Только вас проводил радостный начальник, как догоняет его помощник и просит возвратиться, сопровождающие вагонов узнали о вашем приходе и, зная вашу квалификацию, просят учесть, что простой вагонов имеет разную стоимость. В данном случае это 3 млн. р., 4,5 млн. р. и 5,7 млн. р. в час.

Задание

1. Найти оптимальную очередность разгрузки вагонов без учета стоимости их простоя.
2. Уточнить оптимальную очередность разгрузки вагонов с учетом стоимости их простоя.

Ситуация 5. Управление последовательностью выполнения работ.

Исходные данные

В ремонтную службу вашего предприятия поступила информация об аварийной остановке пяти станков. Предполагаемая (нормативная) продолжительность ремонта станков следующая: 1-го - 2 ч; 2-го - 1 ч; 3-го - 3 ч; 4-го - 5 ч; 5-го - 0,5 ч.

Задание. Укажите последовательность выполнения ремонта станков, которая позволит минимизировать вынужденный простой станочников.

Методические указания к решению задач

Ситуация 1. Применение метода экспертных оценок при выборе вариантов проекта.

При обработке материалов экспертной оценки в данном случае используется метод последовательных сравнений, при котором суммарный вес по варианту определяется умножением веса каждого критерия на балл предпочтения варианта.

Далее подсчитывается суммарный вес по каждому варианту и по наибольшему показателю

определяется приоритетный вариант.

Ситуация 2. Эффективность использование оборудования (распределение ресурсов).

Решение можно привести в таблице. Все необходимые данные в ней уже проставлены. В соответствии с условием задачи просчитать время загрузки и количество продукции, а затем выбрать приоритетный вариант.

Таблица 6

Исходные данные

Тип оборудования	Продукция			
	Время загрузки, %		Количество продукции, шт.	
	А	Б	А	Б
Вариант 1				
№ 1	100		5	
№ 2		100		2
Тип оборудования	Продукция			
	Время загрузки, %		Количество продукции, шт.	
	А	Б	А	Б
№ 3		100		3
Вариант 2				
№ 1		100		5
№ 2				
№ 3	100		5	
Вариант 3				
№ 1		75		5
№ 2	100		6	
№ 3		75		3

Ситуация 3. Оценка эффективности управленческих решений.

Порядок расчетов в данной задаче:

- определяется прибыль $П_р$ на один рубль затрат З по каждому проекту;
- проекты ранжируются по степени предпочтительности (в порядке убывания величины прибыли на единицу затрат);
- суммируются затраты на реализацию проектов до суммы, которая бы не превышала лимит финансирования на реализацию проектов;
- определяются проекты для первоочередного финансирования.

Ситуация 4. Управление очередностью.

Решение задачи удобно привести в таблице, где отражены расчеты времени простоя вагонов без учета и с учетом стоимости простоя по вариантам разгрузки вагонов, и выбрать наиболее оптимальный вариант.

Таблица 7.

Расчеты времени простоя вагонов без учета и с учетом стоимости простоя по вариантам разгрузки вагонов

Номер вагона	Варианты порядка разгрузки вагонов					
	1, 2, 3	1, 3, 2	2, 1, 3	2, 3, 1	3, 1, 2	3, 2, 1
	Время простоя вагонов, ч (без учета стоимости)					
Номер вагона	Варианты порядка разгрузки вагонов					
	1, 2, 3	1, 3, 2	2, 1, 3	2, 3, 1	3, 1, 2	3, 2, 1
1						
2						
3						
Итого						
	Стоимость простоя вагонов (с учетом времени простоя), р.					

1						
2						
3						
Итого						

Перебора вариантов решения задачи можно избежать с помощью методов линейного программирования (оптимизационные задачи). Оптимизационные модели - это модели, с помощью которых из множества возможных вариантов по тому или иному критерию выбирается наиболее оптимальный вариант. В данной задаче такими критериями являются наименьшее суммарное время и стоимость простоя вагонов.

Ситуация 5. Управление последовательностью выполнения работ.

Решение задачи можно привести в таблице, где отразить расчеты времени простоя станков и возможную последовательность их ремонта. По наименьшему суммарному времени простоя выбрать наиболее оптимальный вариант.

Таблица 8.

Расчеты времени простоя станков и возможная последовательность их ремонта

Номер станка	Нормативное время ремонта,	Время простоя станков по вариантам последовательности						
		5, 2, 1, 3,	4, 3, 2, 1,	1, 2, 3, 4,	2, 3, 4, 5,	3, 4, 5, 1,	4, 5, 1, 2,	5, 1, 2, 3,
1	2							
2	1							
3	3							
4	5							
Номер станка	Нормативное время ремонта,	Время простоя станков по вариантам последовательности						
		5, 2, 1, 3,	4, 3, 2, 1,	1, 2, 3, 4,	2, 3, 4, 5,	3, 4, 5, 1,	4, 5, 1, 2,	5, 1, 2, 3,
5	0,5							
Итого								

Решение задачи возможно также с помощью методов линейного программирования. Оптимизационные модели позволяют из множества возможных вариантов по тому или иному критерию выбрать оптимальный вариант. В данной задаче таким критерием является наименьшее суммарное время простоя станков.

Практическая работа 15 «Разработка и контроль принятия управленческих решений»

Цель: формирование компетенций ПК-6 (способность анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально- экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально- экономических показателей). Формирование у студентов навыков разработки и контроля принятия управленческих решений.

Методические рекомендации по выполнению практической работы

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

Задания

1. Эффективность использование оборудования (распределение ресурсов) Исходные данные В вашем распоряжении имеется 3 вида современного оборудования (№ 1, 2 и 3), на котором можно осуществлять выпуск запасных частей для двух типов локомотивов: «А» и

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

Задание

Найти наиболее эффективное решение по использованию данного оборудования приследующих ограничениях:

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

– производительность оборудования должна быть максимальной.

Приведите решение в форме таблицы.

Дайте ответ на следующие вопросы:

– сколько решений имеет данная задача?

– какое самое простое, но не самое эффективное решение?

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

Задание

Найти оптимальную очередность разгрузки вагонов без учета стоимости их простоя.

Уточнить оптимальную очередность разгрузки вагонов с учетом стоимости ихпростоя.

Практическая работа 16. «Ответственность руководителя за управленческое решение»

Ситуация «Ответственность за неудачу»

Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцевощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант, и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарюдиректора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект реклам- ной кампании, подписанный директором по маркетингу. Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось,

что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы. Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил:

«Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали зеленый свет для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть Ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы, и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

Ответьте на вопросы:

1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отделарекламы на упреки руководства?
2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?
3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?
4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?
5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальникарекламного отдела?

6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?