

Документ подписан простой электронной подписью.
Информация о владельце:
ФИО: Костина Лариса Николаевна
Должность: проректор
Дата подписания: 03.07.2025 05:46:01
Уникальный программный ключ:
1800f7d89cf4ea7507265ba593fe87537eb15a6c

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
"ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ"

Факультет

Менеджмента

Кафедра

Маркетинга и логистики

"УТВЕРЖДАЮ"

Проректор

Л.Н. Костина

24.04.2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

ФТД.01

"Методы принятия управленческих решений"

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль "Логистика и управление цепями поставок"

Квалификация

БАКАЛАВР

Форма обучения

очная

Общая трудоемкость

2 ЗЕТ

Год начала подготовки по учебному плану

2025

Донецк
2025

Составитель(и):

канд. экон. наук, доцент

_____ Т.А. Попова

канд. экон. наук, доцент

_____ О.Н. Саенко

Рецензент(ы):

канд. экон. наук, доцент

_____ И.М. Ягнюк

Рабочая программа дисциплины (модуля) "Методы принятия управленческих решений" разработана в соответствии с:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970)

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена на основании учебного плана Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль "Логистика и управление цепями поставок", утвержденного Ученым советом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" от 24.04.2025 протокол № 12.

Срок действия программы: 2025-2029

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Маркетинга и логистики

Протокол от 31.03.2025 № 10

Заведующий кафедрой:

канд. экон.наук, доцент, Попова Т.А.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Маркетинга и логистики

Протокол от " ____ " _____ 2026 г. №__

Зав. кафедрой канд. экон.наук, доцент, Попова Т.А.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Маркетинга и логистики

Протокол от " ____ " _____ 2027 г. №__

Зав. кафедрой канд. экон.наук, доцент, Попова Т.А.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2028 - 2029 учебном году на заседании кафедры Маркетинга и логистики

Протокол от " ____ " _____ 2028 г. №__

Зав. кафедрой канд. экон.наук, доцент, Попова Т.А.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2029 - 2030 учебном году на заседании кафедры Маркетинга и логистики

Протокол от " ____ " _____ 2029 г. №__

Зав. кафедрой канд. экон.наук, доцент, Попова Т.А.

(подпись)

РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ

Формирование у студентов системы знаний, умений и навыков, обеспечивающих принятие ими обоснованных, эффективных управленческих решений в профессиональной деятельности, умение использовать современные приемы и методы разработки, принимать и оптимизировать управленческие решения в условиях конкурентной среды.

1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Задачи учебной дисциплины:

- формирование навыков практического использования современных методов анализа проблемных ситуаций и принятия управленческих решений;
- изучение технологий процессов принятия эффективных управленческих решений;
- рассмотрение роли экономических законов и научных подходов в повышении качества и эффективности управленческих решений, методов анализа управленческих решений, методов их экономического обоснования.

1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОПОП ВО: ФТД

1.3.1. Дисциплина "Методы принятия управленческих решений" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:

Общий менеджмент

Управление жизненным циклом продукта

1.3.2. Дисциплина "Методы принятия управленческих решений" выступает опорой для следующих элементов:

Рекламный менеджмент

Контроллинг маркетинговых систем

Стратегический маркетинг

1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

ПКс-2.2: Обеспечивает эффективное функционирование организации посредством применения различных методов принятия управленческих решений

Знать:

Уровень 1	объективные тенденции развития современного менеджмента; закономерности, принципы и методы управления социально-экономическими системами;
Уровень 2	методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений и планов;
Уровень 3	основные организационные структуры управления организациями; основные функции менеджмента и механизмы их реализации в практике управления организациями;

Уметь:

Уровень 1	выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты; систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по вопросам профессиональной деятельности, редактировать, реферировать рецензировать тексты;
Уровень 2	использовать основные и специальные методы экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности; разрабатывать и обосновывать варианты эффективных хозяйственных решений;
Уровень 3	критически оценивать с разных сторон (производственной, мотивационной, институциональной и др.) поведение экономических агентов, тенденции развития объектов в сфере профессиональной деятельности; уметь использовать компьютерную технику в режиме пользователя для решения экономических задач.

Владеть:

Уровень 1	принятия управленческих решений; применяет различные методы принятия управленческих решений с помощью реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
Уровень 2	эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; формирования и поддержания этичного климата в организации;

Уровень 3	исследовательской деятельности в процессе совершенствования менеджмента организации.				
В результате освоения дисциплины "Методы принятия управленческих решений"					
3.1	Знать:				
	– объективные тенденции развития современного менеджмента;				
	– закономерности, принципы и методы управления социально-экономическими системами;				
	– методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений и планов;				
	– основные организационные структуры управления организациями;				
	– основные функции менеджмента и механизмы их реализации в практике управления организациями;				
3.2	Уметь:				
	– выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;				
	– систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по вопросам профессиональной деятельности, редактировать, реферировать рецензировать тексты;				
	– использовать основные и специальные методы экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности;				
	– разрабатывать и обосновывать варианты эффективных хозяйственных решений;				
	– критически оценивать с разных сторон (производственной, мотивационной, институциональной и др.) поведение экономических агентов, тенденции развития объектов в сфере профессиональной деятельности;				
	– уметь использовать компьютерную технику в режиме пользователя для решения экономических задач.				
3.3	Владеть:				
	– принятия управленческих решений;				
	- применяет различные методы принятия управленческих решений с помощью реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);				
	– эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;				
	– формирования и поддержания этического климата в организации;				
	– исследовательской деятельности в процессе совершенствования менеджмента организации.				
1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ					
Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских/практических занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.					
Промежуточная аттестация					
Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Методы принятия управленческих решений" видом промежуточной аттестации является Зачет					

РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ						
Общая трудоёмкость дисциплины "Методы принятия управленческих решений" составляет 2 зачётные единицы, 72 часов.						
Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.						
2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ						
Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
Раздел 1. 1. Теоретико-методические основы						

принятия управленческих решений						
Тема 1.1. Управленческие решения в системе менеджмента /Лек/	6	2	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Тема 1.1. Управленческие решения в системе менеджмента /Сем зан/	6	2	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Тема 1.1. Управленческие решения в системе менеджмента /Ср/	6	4	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Тема 1.2. Условия и факторы качества управленческих решений /Лек/	6	2	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Тема 1.2. Условия и факторы качества управленческих решений /Сем зан/	6	2	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Тема 1.2. Условия и факторы качества управленческих решений /Ср/	6	4	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Раздел 2. 2. Модели и методы разработки и принятия управленческий решений						
Тема 2.1. Моделирование и процесс принятия решений /Лек/	6	2	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3	0	

				Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6		
Тема 2.1. Моделирование и процесс принятия решений /Сем зан/	6	2	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Тема 2.1. Моделирование и процесс принятия решений /Ср/	6	4	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Тема 2.2. Методы разработки и принятия управленческих решений /Лек/	6	2	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Тема 2.2. Методы разработки и принятия управленческих решений /Сем зан/	6	2	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Тема 2.2. Методы разработки и принятия управленческих решений /Ср/	6	4	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Раздел 3. 3. Эффективность принятия управленческих решений в условиях рыночной среды						
Тема 3.1. Основы управления рисками /Лек/	6	2	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	

Тема 3.1. Основы управления рисками /Сем зан/	6	2	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Тема 3.1. Основы управления рисками /Ср/	6	3	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Тема 3.2. Эффективность управленческих решений /Лек/	6	2	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Тема 3.2. Эффективность управленческих решений /Сем зан/	6	2	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Тема 3.2. Эффективность управленческих решений /Ср/	6	3	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Тема 3.3. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений /Лек/	6	2	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Тема 3.3. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений /Сем зан/	6	2	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Тема 3.3. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений /Ср/	6	3	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1	0	

				Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6		
Раздел 4. 4. Социально-психологические основы разработки управленческих решений						
Тема 4.1.Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений /Лек/	6	2	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Тема 4.1.Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих /Сем зан/	6	2	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Тема 4.1.Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих /Ср/	6	4	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Тема 4.2. Методы психологической активизации при принятии и реализации управленческих решений /Лек/	6	2	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Тема 4.2. Методы психологической активизации при принятии и реализации управленческих решений /Сем зан/	6	2	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Тема 4.2. Методы психологической активизации при принятии и реализации управленческих решений /Ср/	6	3	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6	0	
Консультации по дисциплине /Конс/	6	2	ПКс-2.2	Л1.1 Л1.2	0	

				Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Л3.3 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6		
--	--	--	--	---	--	--

РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

3.1 В процессе освоения дисциплины "Методы принятия управленческих решений" используются следующие образовательные технологии: лекции (Л), семинарские занятия (СЗ), самостоятельная работа студентов (СР) по выполнению различных видов заданий. 3.2 В процессе освоения дисциплины "Методы принятия управленческих решений" используются следующие интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция (ПЛ). Лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «PowerPoint». Для наглядности используются материалы различных научных и технических экспериментов, справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь со студентами, активизирующие вопросы, просмотр и обсуждение видеофильмов. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций. При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы. 3.3 Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы студентов, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания в форме реферата, эссе, презентации, эмпирического исследования.
--

РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Рекомендуемая литература			
1. Основная литература			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	Майер, Н. С.	Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие для студентов, обучающихся по УГСН 38.00.00 (128 с.)	Санкт-Петербург : Изд-во ООО «Скифия-принт», 2021
Л1.2	Кирильчук, С. П., Шевченко, Е. В.	Методы принятия управленческих решений в экономике : учебное пособие (102 с.)	Симферополь : ИТ «АРИАЛ», 2020
Л1.3	Андреева, Д. А., Малинин, А. М.	Методы принятия управленческих решений в схемах и комментариях: учебное пособие (131 с.)	Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2020
Л1.4	Савченко, Я. В. М. В. Евсеева, Л. А. Раменская	Теория и методы принятия управленческих решений: учебное пособие (135 с.)	Екатеринбург : Издательство УрГЭУ, 2020
2. Дополнительная литература			
	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Гейман, О. Б.	Методы принятия управленческих решений: учебное пособие (81 с.)	Москва : РТУ МИРЭА, 2021
Л2.2	Кузнецова Н.В.	Методы принятия управленческих решений: учебное пособие (222)	ИНФА-М, 2024
Л2.3	Вавилова А.С. Наталина Т.В. Петухова С.В.	Принципы и методы исследований и принятия решений. Кейсы: Практикум (100)	Новосибирский государственный университет экономики и

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
			управления "НИНХ", 2023

3. Методические разработки

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год
ЛЗ.1	Т.А. Попова, О.Н. Саенко	Методы принятия управленческих решений: Конспект лекций для обучающихся образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль: "Маркетинг" и "Логистика и управление цепями поставок") очной, очно-заочной форм обучения (189)	ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС", 2025
ЛЗ.2	Т.А. Попова, О.Н. Саенко	Методы принятия управленческих решений: Методические рекомендации по организации самостоятельной работы для обучающихся образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профили "Маркетинг", "Логистика и управление цепями поставок") очной, очно-заочной форм обучения (54)	ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС", 2025
ЛЗ.3	Т.А. Попова, О.Н. Саенко	: методические рекомендации для проведения семинарских занятий для обучающихся 3 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (профиль «Маркетинг» и "Логистика и управление цепями поставок") очной, очно-заочной форм обучения (47)	Донецк : ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС", 2025

4.2. Перечень ресурсов**информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"**

Э1	Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»	http://cyberleninka.ru/
Э2	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU	http://elibrary.ru/
Э3	НЭИКОН Архив научных журналов	http://archive.neicon.ru/xmlui/
Э4	SciTecLibrary	http://www.sciteclibrary.ru/rus/
Э5	Международный научно-инновационный центр	http://snauka.ru/journals
Э6	AUP.Ru / Электронная библиотека экономической и деловой литературы	http://www.aup.ru/library/

4.3. Перечень программного обеспечения

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- Libre Office (лицензия Mozilla Public License v2.0.)
- 7-Zip (лицензия GNU Lesser General Public License)
- AIMP (лицензия LGPL v.2.1)
- STDU Viewer (freeware for private non-commercial or educational use)
- GIMP (лицензия GNU General Public License)
- Inkscape (лицензия GNU General Public License).

4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (ЭИОС ФГБОУ ВО ДОНАУИГС) и электронно-библиотечную систему (ЭБС), а также возможностью индивидуального неограниченного доступа обучающихся в ЭБС и ЭИОС посредством Wi-Fi с персональных мобильных устройств.

4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Аудиторные (лекционные и семинарские) занятия проводятся в специализированных аудиториях кафедры с мультимедийным оборудованием, а также в других аудиториях согласно расписанию занятий: рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

Консультации проводятся в аудиториях в соответствии с графиком консультаций.
 Предэкзаменационная консультация проводится в аудитории согласно расписанию консультаций.
 Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой (компьютерные классы, а также компьютеризированные рабочие места библиотеки ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду академии.

РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1. Контрольные вопросы и задания

Перечень вопросов для самоподготовки

1. Сущность и основные характеристики управленческих решений.
2. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
3. Типология и классификация управленческих решений.
4. Условия и факторы качества управленческих решений.
5. Формы подготовки и реализации управленческих решений управленческих решений.
6. Диагностика и идентификация проблем.
7. Сущность анализа альтернатив действий.
8. Организация разработки и выполнения управленческих решений.
9. Сущность и значение моделирования процессов разработки управленческих решений.
10. Виды моделей теории принятия решений.
11. Основная модель принятия решений.
12. Факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления.
13. Подходы к принятию управленческих решений.
14. Этапы рационального решения проблем.
15. Целевая ориентация.
16. Классификация методов принятия управленческих решений.
17. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем.
18. Методы генерации альтернатив.
19. Креативность как основа выработки нестандартных (уникальных) решений.
20. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив.
21. Методы реализации решения и контроля.
22. Понятие среды принятия управленческих решений.
23. Методы принятия решений в условиях определенности.
24. Методы выбора управленческих решений в условиях риска.
25. Критерии выбора управленческих решений в условиях неопределенности.
26. Дисконтирование и приведенная стоимость денег.

Перечень вопросов для промежуточной аттестации

1. Раскройте содержание понятия «управленческие решения».
2. Опишите роль управленческих решений в процессах управления.
3. Раскройте понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
4. Основные характеристики управленческих решений.
5. Основные принципы принятия управленческих решений.
6. Типология управленческих решений.
7. Классификация управленческих решений.
8. Перечислите основные требования к управленческим решениям.
9. Назовите основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
10. Опишите алгоритм принятия управленческого решения.
11. Подходы к принятию управленческих решений (интуитивный, основанный на суждениях и рациональный).
12. Основные этапы, стадии, операции рационального решения проблем.
15. Содержание и основные результаты проектной стадии процесса принятия управленческих решений.
16. Содержание стадии выбора и реализации управленческих решений.
17. Основные элементы процесса диагностики проблем.
18. Дерево проблем и методы его построения.
19. Профиль причин возникновения проблем и методы его построения.

20. Методы построения структурной диаграммы Ишикавы («рыбий скелет»).
21. Сущность ограничений и критериев в процессах принятия управленческих решений.
22. Значение целевой функции в процессе принятия управленческих решений.
23. Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».
24. Перечислите характеристики методов диагностики проблем.
25. Перечислите характеристики методов генерирования альтернатив. Методы активизации мышления.
26. Методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.
27. Критериальные методы.
28. Методы реализации управленческих решений.
29. Индивидуальные методы принятия управленческих решений.
30. Коллективные методы принятия управленческих решений.
31. Методы экспертного ранжирования.
32. Сущность метода морфологического анализа.
33. Методы планирования реализации управленческих решений.
34. Методы организации выполнения управленческих решений.
35. Методы контроля управленческих решений.
36. Сущность определения понятия «среда принятия решения».
37. Как проявляется влияние внешней среды на реализацию альтернатив?
38. Концепция среды определенности при принятии управленческих решений.
39. Концепция среды риска при принятии управленческих решений.
40. Концепция среды неопределенности при принятии управленческих решений.
41. Методы принятия решений в условиях определенности.
42. Методы выбора управленческих решений в условиях риска.
43. Понятие и виды зоны рисков.
44. Методы управления риском (приемы риск-менеджмента).
45. «Дерево» решений как метод принятия управленческих решений.

5.2. Темы письменных работ

Темы рефератов по дисциплине

1. Взаимосвязь функций менеджмента и процесса разработки управленческих решений.
2. Решение и управленческое решение - сравнительная характеристика.
3. Основные сферы принятия управленческих решений.
4. Взаимосвязь целей и решений, построение дерева управленческих решений.
5. Анализ ситуации в процессе принятия управленческого решения.
6. Влияние иерархии, структуры и уровней управления на процессы разработки управленческих решений.
7. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
8. Влияние внешней среды на процесс принятия управленческих решений.
9. Экспертные методы в процессе принятия решений.
10. Теория массового обслуживания (теория очередей).
11. Метод номинальной групповой техники.
12. Критериальные методы (прямые методы, методы порогов несравнимости).
13. Разработка управленческих решений в условиях неопределённости и риска.
14. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
15. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив управленческого решения.
16. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.
17. Параметры и показатели эффективности управленческих решений.
18. Принципы экономического обоснования управленческих решений.
19. Ответственность за выполнение решений: сущность и виды.
20. Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
21. Особенности концепции ценностно-ориентированного управления (концепции VBM) в системе подготовки и реализации управленческих решений.
22. Характеристика внутренней системы информации в организации.
23. Компьютерные системы сопровождения управленческих решений.
24. Технологии информационно-аналитической поддержки принятия управленческих решений.
25. Методология проектирования ситуационных центров принятия решений.
26. Требования к информационно-аналитической системе ситуационного центра.
27. Алгоритм принятия управленческих решений на базе ситуационного центра промышленного предприятия.

5.3. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств дисциплины "Методы принятия управленческих решений" разработан в соответствии с локальным нормативным актом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Методы принятия управленческих решений" в полном объеме представлен в виде приложения к данному РПД.

5.4. Перечень видов оценочных средств

Ситуационная задача,
доклад,
устный опрос,
реферат

РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Предлагаемые рекомендации оказывают методическую помощь при самостоятельном изучении дисциплины. Рекомендуется такая последовательность: ознакомиться с содержанием программы дисциплины; изучить и законспектировать соответствующие темы рекомендуемой литературы. Кроме того, целесообразно ознакомиться с новыми статьями специальных журналов и сборников.

Учитывая тот факт, что изучение дисциплины предусматривает кропотливую работу и содержательное обсуждение вопросов на семинарских занятиях, именно во время самостоятельной работы студент углубляет понимание проблем, активизирует самостоятельный поиск, систематизирует накопленный опыт аналитико-синтетической работы, закладывает основы качественной подготовки докладов, сообщений, рефератов, как по собственным интересам, так и по заданию преподавателя.

Обязательной формой индивидуального задания является подготовка студентом 2 и более рефератов или презентаций (по одному из двух разделов, предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины), согласно перечню тем индивидуальных заданий, с последующим докладом на семинаре.

Руководить выполнением индивидуального задания, проверять и оценивать ее будет руководитель семинарских занятий.

Реферат (от лат. *referrer* – докладывать, сообщать) – краткое точное изложение сущности какого-либо вопроса, темы на основе одной или нескольких книг, монографий или других первоисточников. Реферат должен содержать основные фактические сведения и выводы по рассматриваемому вопросу. Содержание реферата включает в себя:

1. Титульный лист оформляется в соответствии с требованиями к научным работам;

2. Содержание/оглавление дает представление о логике и структуре работы;

3. Введение должно содержать обоснование значимости проблемы или опасности игнорирования данной темы в обществе и семье. Введение включает в себя формулировку цели, задач работы, описание актуальности и практической значимости проблемы, теоретический обзор выбранной темы с указанием степени ее разработанности на современном этапе;

4. Основная часть должна содержать раскрытие темы работы и может делиться на разделы/главы, подразделы, согласно логике исследуемой темы и объему представленного материала;

5. Заключительная часть должна включать выводы, к которым пришел автор в результате исследования, а также самоанализ в виде описания трудностей, возникших при исследовании выбранной

тематики;

6. Список использованной литературы оформляется в соответствии с требованиями к научным работам и должен составлять не менее 8-10 наименований;

7. Работа может содержать словарь/гlossарий и приложения.

Помимо четко изложенного и структурированного материала, обязательно наличие выводов по каждому параграфу и общих по всей работе. Цитирование работ отдельных авторов необходимо приводить со ссылкой на источники их опубликования, что приводятся в конце работы в списке использованной литературы. Объем реферата должен составлять 15-20 страниц печатного текста через 1,5 интервала, 14 шрифтом Times New Roman, параметры полей страницы: левое – 30 мм, верхнее, нижнее, правое – 20 мм, отступ абзаца – 1,25 см.

Доклад реферата в виде мультимедийной презентации представляется в виде основных тезисов на 5-7 минут по результатам исследованной в реферате темы с демонстрацией иллюстративного и/или наглядного материала.

Методические рекомендации по работе над конспектом лекций во время и после проведения лекции

В ходе лекционных занятий обучающимся рекомендуется выполнять следующие действия. Вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых во внеаудиторное время можно сделать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Методические рекомендации к семинарским занятиям

При подготовке к семинарским занятиям, обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. В ходе подготовки к семинарским занятиям необходимо освоить основные понятия и методики расчета показателей, ответить на контрольные вопросы. В течении семинарского занятия студенту необходимо выполнить задания, выданные преподавателем.

Рекомендации по работе с литературой. Теоретический материал курса становится более понятным, когда дополнительно к прослушиванию лекции и изучению конспекта, изучаются и книги. Легче освоить дисциплину, придерживаясь одного учебника и конспекта. Рекомендуется, кроме «заучивания» материала, добиться состояния понимания изучаемой темы дисциплины. С этой целью рекомендуется после изучения очередного параграфа выполнить несколько простых упражнений на данную тему. Кроме того, очень полезно мысленно задать себе следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф, какие новые понятия введены, каков их смысл, что даст это на практике?

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ»**

**Факультет производственного менеджмента и маркетинга
Кафедра маркетинга и логистики**

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

По дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль	«Логистика и управление цепями поставок»
Квалификация	бакалавр
Форма обучения	очная,

Донецк
2025

Фонд оценочных средств по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» для обучающихся 3 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.02. Менеджмент профиль «Логистика и управление цепями поставок» очной формы обучения

Автор(ы),

разработчик(и):

доцент, канд. экон. наук, доцент, Т.А. Попова

должность, ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия

ФОС рассмотрен на заседании
кафедры

маркетинга и логистики

Протокол заседания кафедры от

31.03.2025

№

10

дата

Заведующий кафедрой

Т.А. Попова

РАЗДЕЛ 1.

ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»
1.1. Основные сведения об учебной дисциплине

Таблица 1

Характеристика учебной дисциплины (сведения соответствуют разделу РПУД)

Образовательная программа	бакалавриат
Направление подготовки	38.03.02 Менеджмент
Профиль	«Маркетинг»
Количество разделов учебной дисциплины	4
Часть образовательной программы	Часть, формируемая участниками образовательных отношений
Формы контроля	Текущий контроль (входной контроль, устный опрос, практические задания, доклад, реферат, контроль знаний по разделу, индивидуальное задание)
Показатели	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	1
Семестр	6
Общая трудоемкость (академ. Часов)	72
Аудиторная работа:	38
Лекционные занятия	18
Семинарские занятия	18
Консультации	2
Самостоятельная работа	32
Контроль	2
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	<i>зачет</i>

1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

<i>ПКс-2.2: Обеспечивает эффективное функционирование организации посредством применения различных методов принятия управленческих решений</i>	
Знать:	
ПКс-2.2 З 1	объективные тенденции развития современного менеджмента; закономерности, принципы и методы управления социально-экономическими системами;
ПКс-2.2 З 2	методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений и планов;
ПКс-2.2 З 3	основные организационные структуры управления организациями; основные функции менеджмента и механизмы их реализации в практике управления организациями;
Уметь:	
ПКс-2.2 У 1	выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты; систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по вопросам профессиональной деятельности, редактировать, реферировать рецензировать тексты;

ПК_С-2.2 У 2	использовать основные и специальные методы экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности; разрабатывать и обосновывать варианты эффективных хозяйственных решений;
ПК_С-2.2 У 3	критически оценивать с разных сторон (производственной, мотивационной, институциональной и др.) поведение экономических агентов, тенденции развития объектов в сфере профессиональной деятельности; уметь использовать компьютерную технику в режиме пользователя для решения экономических задач.
Владеть:	
ПК_С-2.2 В 1	принятия управленческих решений; применяет различные методы принятия управленческих решений с помощью реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
ПК_С-2.2 В 2	эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; формирования и поддержания этичного климата в организации;
ПК_С-2.2 В 3	исследовательской деятельности в процессе совершенствования менеджмента организации.

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
Раздел 1. Теоретико-методические основы принятия управленческих решений				
1	Тема 1.1. Управленческие решения в системе менеджмента	6	<i>ПК_С-2.2</i>	Входной контроль, практические задания, устный опрос, доклад
2	Тема 1.2. Условия и факторы качества управленческих решений	6	<i>ПК_С-2.2</i>	устный опрос, практические задания, доклад, контроль знаний по разделу
Раздел 2. Модели и методы разработки и принятия управленческих решений				
3	Тема 2.1. Моделирование и процесс принятия решений	6	<i>ПК_С-2.2</i>	устный опрос, практические задания, доклад
4	Тема 2.2. Методы разработки и принятия управленческих решений	6	<i>ПК_С-2.2</i>	устный опрос, практические задания, доклад контроль знаний по разделу
Раздел 3. Эффективность принятия управленческих решений в условиях рыночной среды				
5	Тема 3.1. Основы управления рисками	6	<i>ПК_С-2.2</i>	устный опрос, практические задания, доклад, индивидуальное задание
6	Тема 3.2. Эффективность управленческих решений	6	<i>ПК_С-2.2</i>	устный опрос, практические задания, доклад
7	Тема 3.3. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений	6	<i>ПК_С-2.2</i>	устный опрос, практические задания, доклад, контроль знаний по разделу
Раздел 4. Социально-психологические основы разработки управленческих решений				
8	Тема 4.1. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих	6	<i>ПК_С-2.2</i>	устный опрос, практические задания, доклад

9	Тема 4.2. Методы психологической активизации при принятии и реализации управленческих решений	6	ПКс-2.2	устный опрос, практические задания, доклад, контроль знаний по разделу
---	---	---	---------	--

РАЗДЕЛ 2. Текущий контроль по дисциплине

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся. В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины.

Таблица 2.1.

Распределение баллов по видам учебной деятельности
(балльно-рейтинговая система)

Наименование Раздела/Темы	Вид задания							
	ЛЗ	ПЗ / СЗ			Всего за раздел	КЗР	Р (СР)	ИЗ*
		УО*	ТЗ*	СЗ*				
Р.1.Т.1.1		4	1	4	10	10	8	10
Р.1.Т.1.2			1					
Р.2.Т.2.1		4	1	4	11	10		
Р.2.Т.2.2			1					
Р.2.Т.2.3			1					
Р.3.Т.3.1		4	1	4	11	10		
Р.3.Т.3.2			1					
Р.4.Т.4.1		4	1	4	10	10		
Р.4.Т.4.2			1					
Итого: 100б		16	10	16	42	40	8	10

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

РЗ – разноуровневые задания;

* другие с виды используемых заданий, предложенных в приложении 1

ПЗ – практическое занятие;

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

Р – реферат.

СР – самостоятельная работа обучающегося

ИЗ – индивидуальное задание (научно-исследовательская работа)

Научно-педагогический работник, ответственный за проведение всех видов занятий по конкретной дисциплине (модулю), сам распределяет баллы по видам работы исходя из 100-балльной системы.

2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого практического занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

использование дополнительного материала (обязательное условие);

рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется растянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ УСТНОГО ОПРОСА

Раздел 1. Теоретико-методические основы принятия управленческих решений

Тема 1.1. Управленческие решения в системе менеджмента

1. Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».
2. Перечислите характеристики методов диагностики проблем.
3. Перечислите характеристики методов генерирования альтернатив. Методы активизации мышления.
4. Перечислите характеристики методов генерирования альтернатив. Методы соединения альтернатив.
5. Методы планирования реализации управленческих решений.
6. Методы организации выполнения управленческих решений.
7. Методы контроля управленческих решений.

Тема 1.2. Условия и факторы качества управленческих решений

1. Среда принятия решения
2. Информация по характеру отражения свойств объекта
3. Поведенческие ограничения.
4. Взаимосвязь решений
5. Фактор сложности
6. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
7. три типа организационных целей
8. Целевая ориентация управленческих решений

Раздел 2. Модели и методы разработки и принятия управленческих решений

Тема 2.1. Моделирование и процесс принятия решений

1. Моделирование в процессе принятия решений
2. Методы принятия решений

- 3. Методы оптимизации
- 4. Этапы построения модели

Тема 2.2. Методы разработки и принятия управленческих решений

1. Спонтанный метод;
2. Интуитивный метод;
3. Метод суждений;
4. Бинарный метод;
5. Метод многовариантности;
6. Поисковый метод.

Раздел 3. Эффективность принятия управленческих решений в условиях рыночной среды

Тема 3.1. Основы управления рисками

1. Основные принципы управления предприятием
2. Основные принципы системы управления рисками (риск-менеджмент)
3. Основные методы управления рисками
4. Основы стратегии управления рисками

Тема 3.2. Эффективность управленческих решений

1. Эффективность управления. Понятие эффективности управленческого решения.
2. Виды эффективности. Особенности управления эффективностью решений.
3. Оценка эффективности решений.
4. Эффективность управления. Понятие эффективности управленческого решения

Тема 3.3. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений

1. Современные информационные системы менеджмента и СППР
2. Информационный процесс
3. Информационные технологии
4. Информационные системы, предназначенные для обработки электронных данных

Раздел 4. Социально-психологические основы разработки управленческих решений

Тема 4.1. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих

1. Роль руководителя в процессе разработки управленческих решений
2. Личностные характеристики, влияющие на процесс РУР.
3. Особенности авторитета личности, влияющие на РУР
4. Влияние темперамента человека на РУР.
5. Система управления персоналом современной организации

Тема 4.2. Методы психологической активизации при принятии и реализации управленческих решений

1. Психологическая активизация
2. Теоретико-игровой метод
3. Методы формирования супероптимальных решений
4. Метод мозговой атаки
5. Метод электронного мозгового штурма
6. Метод деловых игр

3.2 Рекомендации по оцениванию тестовых заданий

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

Критерии оценивания. Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВХОДНОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Вариант 1

1. Управление – это:

- + процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
- особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
- эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.

2. Менеджмент – это:

- процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
- особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
- + эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.

3. Кто является родоначальником классической школы менеджмента:

- Ч. Бебидж;
- М. Вебер;
- + Ф. Тейлор.

4. Первый учебник по управлению был написан английским предпринимателем М. Веберов в:

- 1850;
- 1790;
- + 1832;

5. Кто автор этих слов: «Управление – это искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать самым дешевым и наилучшим способом»?

- Ч. Бебидж;
- М. Вебер;
- + Ф. Тейлор.

6. Какие бывают виды разделения труда менеджеров?

- функциональное;
- + горизонтальное;
- + вертикальное;
- прямое.

7. Сколько существует иерархических уровней менеджмента?

- 5;
- +3;
- 9.

8. Кто относится к среднему уровню менеджеров?

- заместители;
- + руководители подразделений;
- руководители групп.

9. Функции менеджмента бывают:

- общие, индивидуальные;

- групповые, специфические;
- конкретные, расширенные;
- правильного ответа нет.

10. Выберите правильные функции менеджмента:

- + планирование;
- + координирование;
- распределение;
- стимулирование;
- все ответы верны.

Вариант 2

1. Планирование – это:

- + управленческая деятельность, отраженная в планах и фиксирующая будущее состояние менеджмента в текущее время;
- перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;
- обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.

2. Сформулируйте задачи планирования:

- + перспективная ориентация в рамках распознавания проблем развития;
- обеспечение целенаправленного развития организации в целом и всех её подразделений.
- создание базы для эффективного контроля путем сравнения показателей.

3. По форме планирование бывает:

- тактическое;
- конкретное;
- + перспективное.

4. Необходимость планирования заключается в определении:

- + конечных и промежуточных целей;
- + задач, решение которых необходимо для достижения целей;
- + средств и способов решения задач;
- правильного ответа нет.

5. При какой форме планирования осуществляется выбор средств для выполнения целей на период от 1 года до 5 лет?

- перспективное;
- + среднесрочное;
- оперативное.

6. При какой форме планирования осуществляется определение целей деятельности на срок больше 5 лет:

- + перспективное;
- среднесрочное;
- оперативное.

7. Организация – это:

- процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
- особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;
- + это управленческая деятельность, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.

8. Установление постоянных и временных связей между всеми подразделениями организации осуществляет функция:

- планирования;
- + организации;
- контроля.

9. Выберите основные принципы организации менеджмента:

- непрерывность;

- ритмичность;
- надежность;
- + все ответы верны.

10. Функции административно-оперативного управления:

- + определение структуры предприятий;
- периодическое или непрерывное сравнение;
- + установление ответственности.

Вариант 3

1. Регулирование – это:

- + управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления;
- процесс выработки корректируемых мер и реализации принятых технологий;
- + функция менеджмента.

2. Принципы регулирования:

- + рациональность;
- ритмичность;
- надежность;
- + достоверность.

3. Задача регулирования:

- обновление планируемых заданий;
- + обеспечение своевременного эффективного достижения организацией своих целей;
- корректировка результатов деятельности;

4. Виды регулирования:

- + реактивное;
- операционное;
- + упреждающее.

5. При каком виде регулирования проблема рассматривается как потенциальная возможность:

- реактивное;
- операционное;
- + упреждающее.

6. Назовите этапы регулирования:

- + информационная подготовка для принятия решений;
- + разработка и принятие решений;
- определение структуры предприятия.

7. Дайте правильное определение функции координации:

- + управленческая деятельность, обеспечивающая согласованность работы рабочих подразделений;
- управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления;
- это управленческая деятельность, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.

8. Назовите функции менеджмента:

- ритмичность;
- + мотивация;
- законность;

9. Тип власти, который может использовать менеджер:

- экспертная;
- эталонная;
- законная;
- + все ответы верны.

10. Влияние – это:

- + поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение другого человека;
- волевое отношение между людьми, основанное на силе;
- убеждение человека в чем-либо.

Вариант 4

1. Назовите форму влияния, которая может побудить человека к более тесному сотрудничеству:

- + убеждение;
- принуждение;
- + участие сотрудников в управлении.

2. Задачи контроля:

- сбор и систематизация информации о фактическом состоянии деятельности;
- + оценка состояния и значимости полученных результатов;
- разработка и принятие решений.

3. Анализ – это:

- + это управленческая деятельность, обеспечивающая выявление причин отклонения желаемого состояния системы от фактического и осуществляющая разработку мер по устранению выявленных недостатков;
- управленческая деятельность, направленная на ликвидацию отклонений от заданного режима управления;
- это управленческая деятельность, посредством которой система управления приспособляется для выполнения задач, поставленных на этапе планирования.

4. Кто является продолжателем теоретической работы Тейлора о менеджменте:

- А. Файолль;
- Ч. Бебидж;
- + М. Вебер.

5. Назовите психологические методы управления:

- + метод профессионального отбора;
- метод социального нормирования;
- + метод гуманизации труда.

6. Какие приемы используются при психологических методах управления?

- + интервью;
- + беседы;
- + тесты;
- наблюдения.

7. Назовите социальные методы управления:

- метод профессионального отбора;
- + метод социального нормирования;
- метод гуманизации труда.

8. Управление – это:

- эффективное и производительное достижение целей предприятия посредством планирования, организации и лидерства руководителя.
- + процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимые для того, чтобы сформулировать и достичь целей;
- особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективно и целенаправленно работающую производственную группу;

9. Назовите этапы регулирования:

- определение структуры предприятия;
- + информационная подготовка для принятия решений;
- + разработка и принятие решений;

10. Социальные методы управления:

- метод управления группами;
- метод ролевых изменений;

- метод управления групповыми явлениями;
- + все ответы верны.

2.3. Рекомендации по оцениванию результатов решения практических заданий

Количество баллов за решение практического задания по каждой из тем представлено в таблице 2.1.

ТИПОВЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Раздел 1. Теоретико-методические основы принятия управленческих решений

Тема 1.2. Условия и факторы качества управленческих решений

Задача 1. «Экономическое обоснование принятия решения о выборе масштаба нового производства»

Условие. Предприниматель решил организовать производство столярных изделий. В результате оценки спроса, возможной цены реализации и затрат на производство и сбыт им были получены следующие данные:

- максимальная цена одного изделия $C_{\max} = 300$ ден. ед.; возможно уменьшение рыночной цены в ближайший год до $C_{\min} = 200$ ден.ед.;
- переменные затраты на одно изделие $I_{\text{пер}} = 120$ ден. ед.;
- в состав постоянных затрат входят:
- зарплата предпринимателя - 2000 ден. ед. в мес.
- расходы на амортизацию оборудования 600 ден. ед. в мес.
- расходы на оплату аренды помещения (2 варианта): вариант 1 - $C_{\text{ар}} =$

1000 ден. ед. в мес,

вариант 2 - $C_{\text{ар}} = 2400$ ден. ед. в мес. Производственная площадь варианта 1 позволяет организовать выпуск 30 изделий в мес, а производственная площадь варианта 2 - 120 изделий в мес.

Необходимо принять решение по обеспечению безубыточности производства и выбрать лучший вариант арендуемого помещения.

Раздел 2. Модели и методы разработки и принятия управленческих решений

Тема 2.1. Моделирование и процесс принятия решений

Задача 1. «Экономическое обоснование принятия решения о целесообразности производства нового продукта»

Условие. Руководителю предприятия представлен анализ нового продукта марки А. Он решил, что продукт А будет продаваться по розничной цене C (10 д.е.) ден.ед. (по его исследованиям рынка). Розничные торговцы предполагают колебание цен в пределах $P_p\%$ (40%) от продажной цены, а оптовые $P_1\%$ (20%). Переменные издержки на единицу продукта должны составить $I_{\text{пер}}$ (2.д.е.), а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии $I_{\text{пост}}$ (28000 д.е.).

Требуется принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж в O единиц (9000 единиц).

Методические рекомендации по решению. Приведем вероятностную задачу к детерминированному виду, установив минимальное значение продажной цены с учетом мнений продавцов согласно самой пессимистической оценке. Такую оценку дали розничные торговцы ($P = 40\%$). Поэтому минимальная цена колеблется на уровне

$$P_{\min} = (100 - P_p)/100 = (100 - 40)/100 = 0,6 \text{ от прогнозной:}$$

$$C_{\min} = P_{\min} * C = 0,6 * 10 = 6 \text{ ден. ед.}$$

Затем, суммируя постоянные ($I_{\text{пост}}$) и переменные ($I_{\text{пер}}$) издержки на единицу продукции, определяем себестоимость (C); при этом постоянные издержки рассчитываются исходя из общей суммы и объема выпуска:

$$I_{\text{пост}} = I_{\text{пост}} / O = 28000/9000 = 3,1 \text{ ден. ед.}$$

$$C = I_{\text{пер}} + I_{\text{пост}} = 2 + 3,1 = 5,1 \text{ ден. ед.}$$

Сравнивая себестоимость с ценой, можно сделать выбор решения из альтернативы «да – нет»: поскольку себестоимость производства ($C = 5,1$ ден. ед.) меньше продажной цены, определенной по самой пессимистической оценке ($\Pi_{\text{мин}} = 6$ ден.ед.), то производство продукции марки А является целесообразным.

Задача 2. «Экономическое обоснование принятия решения по формированию ценовой политики промышленного предприятия»

Условие. Пусть производится некоторый товар А. Исходные данные приведены в табл. 2.2.

Таблица 2.2. - Издержки на производство и сбыт продукции А

Наименование показателя	Обозначение/ Значение
Затраты на производство единицы продукции (ден. ед)	$I_{\text{пер}}(0,75)$
Аренда техники и помещений (ден. ед./год)	$I_a(5000)$
Зарплата производственного персонала и административные расходы (ден.ед./год)	$I_{\text{зп}}(1000)$
Планируемая цена при продаже (ден. ед)	$\Pi(1,5)$
Планируемые расходы на рекламу (ден. ед./год)	$I_p(2000)$

Требуется определить:

1) сколько продукции (O_{Γ}) надо продать, чтобы сделать задуманное предприятие самоокупаемым?

2) сколько продукции надо продать, чтобы получить $\Pi_{\text{тр}}$ (прибыль требуемая) = 1000 ден.ед. прибыли?

3) какое решение будет лучшим при установлении цены, если известно, что продавая продукцию по цене $\Pi_1(1,5 \text{ д.е.})$ за единицу, можно прогнозировать уровень продаж в $O_1(1500)$ единиц продукции в месяц, а по цене Π_2 уровень продаж составит $O_2(3 \text{ д.е.})$ единиц продукции в месяц?

Методические рекомендации по решению:

1. Определим прибыль предприятия как разность между суммой, вырученной от продаж, и затратами (переменными и постоянными) на производство:

$$\Pi = \Pi * O_{\Gamma} - I_{\text{пер}} * O_{\Gamma} - I_{\text{пост}}, \quad (2.1)$$

где Π – прибыль за год;

Π – цена за единицу;

O_{Γ} – годовой объем производства;

$$I_{\text{пост}} = I_a + I_{\text{зп}} + I_p.$$

Для самоокупаемости (безубыточности) необходимо, чтобы Π была больше или равна нулю. Отсюда

$$\Pi * O_{\Gamma} - I_{\text{пер}} * O_{\Gamma} - I_{\text{пост}} \geq 0 \text{ или } O_{\Gamma} * (\Pi - I_{\text{пер}}) \geq I_{\text{пост}}, \quad (2.2)$$

Следовательно, минимальный объем выпуска находится из условия:

$$O_{\Gamma} \geq I_{\text{пост}} / (\Pi - I_{\text{пер}}). \quad (2.3)$$

Подставляя значения параметров ($I_{\text{пост}} = 5000 + 10000 + 2000 = 17000$;

$\Pi = 1,5$; $I_{\text{пер}} = 0,75$), получаем:

$$O_{\Gamma} \geq 17000 / (1,5 - 0,75) = 17000 / 0,75 = 22667;$$

$$O_{\Gamma} \geq 22667 \text{ единиц продукции в год (или } \geq 1889 \text{ единиц в месяц).}$$

2. Для определения объема выпуска, при котором достигается заданный уровень прибыли ($\Pi_{\text{тр}} = 1000$ ден.ед.), используется формула 2.1. Преобразованная к виду 3.2а и 3.3а она дает следующий результат:

$$\Pi * O_{\Gamma} - I_{\text{пер}} * O_{\Gamma} - I_{\text{пост}} \geq \Pi_{\text{тр}} \text{ или } O_{\Gamma} * (\Pi - I_{\text{пер}}) \geq I_{\text{пост}} + \Pi_{\text{тр}}, \quad (2.2a)$$

$$O_r \geq (I_{\text{пост}} + \Pi) / (\Pi - I_{\text{пер}}). \quad (2.3a)$$

Подставляя значения параметров, получаем:

$$O_r \geq (17000 + 1000) / (1,5 - 0,75) = 18000 / 0,75 = 24000;$$

$$O_r \geq 24000 \text{ единиц продукции в год (или } \geq 2000 \text{ единиц в месяц).}$$

3. Подставим в формулу 3.1 прогнозные значения объемов продаж для двух вариантов цены (приведем объемы к годовым) и проведем расчеты:

$$\Pi_1 = (1,5 - 0,75) * 1500 * 12 - 17000 = 13500 - 17000 = - 3500;$$

$$\Pi_2 = (3 - 0,75) * 500 * 12 - 17000 = 13500 - 17000 = - 3500.$$

Вывод: оба варианта являются равноубыточными, т.е. при таких условиях выпуск продукции А является нецелесообразным.

Тема 2.2. Методы разработки и принятия управленческих решений

Задача 1. «Выбор решения по количественной шкале оценок прибыли и известной вероятности проявления ситуаций»

Условие. Имеются допустимые решения Y_i при четырех возможных ситуациях S_j .

Известна вероятность проявления ситуаций - P_j . (см.табл.3.1.)

Таблица 3.1.

Платежная матрица

$Y_i \backslash S_j$	S_1	S_2	S_3	S_4	β_i
Y_1	f_{11}	f_{12}	f_{13}	f_{14}	β_1
Y_2	f_{21}	f_{22}	f_{23}	f_{24}	β_2
Y_3	f_{31}	f_{32}	f_{33}	f_{34}	β_3
P_j	P_1	P_2	P_3	P_4	

Предпочтения решения для каждой ситуации, определенные индивидуальным ЛПР по количественной шкале в условных единицах, приведены в табл. 3.2.

Таблица 3.2.

Платежная матрица с известной вероятностью событий

$Y_i \backslash S_j$	S_1	S_2	S_3	S_4	β_i
Y_1	1	4	5	9	<u>5,2</u>
Y_2	3	8	4	3	4,5
Y_3	4	6	6	2	5,0
P_j	0,1	0,2	0,5	0,2	-

Требуется определить оптимальное по критерию среднего выигрыша (Байеса-Лапласа) решение Y^* .

Методические рекомендации по решению. Поскольку коэффициенты матрицы в данном случае отражают поступления на фирму, то пользуясь стандартной формулой для расчета коэффициентов важности решения

$$\beta_i = \sum_{j=1}^n P_j * f_{i,j} \quad (i = \overline{1, m}). \quad (3.1.)$$

определим коэффициенты β_i :

$$\beta_1 = 0,1 * 1 + 0,2 * 4 + 0,5 * 5 + 0,2 * 9 = 5,2;$$

$$\beta_2 = 0,1 * 3 + 0,2 * 8 + 0,5 * 4 + 0,2 * 3 = 4,5;$$

$$\beta_3 = 0,1 * 4 + 0,2 * 6 + 0,5 * 6 + 0,2 * 2 = 5,0$$

и занесем их в последнюю графу табл. 4.2.

По формуле 3.1. выберем оптимальное решение, которое соответствует максимальному значению коэффициента $\beta_i = 5,2$, т.е. $Y^* = Y_1$.

Примечание. Если бы элементы матрицы отражали затраты (о чем было бы указано в условии), то расчет коэффициентов остался тем же, а решение выбиралось бы исходя из минимума средних затрат.

Раздел 3. Эффективность принятия управленческих решений в условиях рыночной среды

Тема 3.1. Основы управления рисками

Задача 1. «Выбор решения по количественной шкале оценок затрат и переменной вероятности проявления ситуаций»

Условие. СМУ (строительно-монтажное управление) заказывает дневную норму раствора бетона у завода ЖБИ (железо-бетонных изделий) на сумму P_1 денежных единиц. В случае отсутствия поставки СМУ несет ущерб в размере P_2 ден. ед. от простоя рабочих. Вероятность поставки составляет P_1 . Для того чтобы повысить вероятность поставки, СМУ может

а) послать свой транспорт; дополнительные расходы составят P_3 ден.ед.; вероятность поставки возрастет до P_2 ;

б) послать представителя на завод ЖБИ и свой транспорт; дополнительные расходы на командирование составят P_4 ден. ед., плюс расходы на транспорт P_3 ден. ед.; вероятность поставки возрастает до P_3 ;

в) заказать дневную норму у другого поставщика по цене P_5 (выше, чем у завода ЖБИ) на условиях самовывоза; вероятность поставки дополнительного заказа составляет P_4 ; при этом с вероятностью P_1 существует опасность двойной поставки, которая потребует дополнительные затраты на оплату сверхурочных в сумме P_6 ден. ед.

Следует иметь в виду, что СМУ не хочет разрывать договорные отношения с заводом ЖБИ, поскольку завод является основным поставщиком строительных конструкций.

Наименования переменных приведены в табл. 3.3.

Таблица 3.3.
Исходные данные к задаче

Переменная	
Наименование	Обозначение/ Значение
Стоимость дневной поставки, ден.ед.	$P_1(200)$
Ущерб от простоя, ден.ед.	$P_2(800)$
Расходы на транспорт, ден.ед.	$P_3(100)$
Расходы на представителя, ден.ед.	$P_4(80)$
Стоимость поставки от другого поставщика, ден.ед.	$P_5(300)$
Сверхурочные, ден.ед.	$P_6(400)$
Вероятность поставки бетона с завода ЖБИ	$P_1(0,4)$
Вероятность поставки при самовывозе с завода ЖБИ	$P_2(0,6)$
Вероятность поставки с ЖБИ при наличии представителя и транспорта	$P_3(0,7)$
Вероятность поставки дополнительного заказа	$P_4(0,4)$

Требуется определить оптимальные действия СМУ, обеспечивающие минимум потерь.

Методические рекомендации по решению. Обозначим Y_i управленческие решения СМУ: Y_1 – оставить как есть; Y_2 – послать свой транспорт; Y_3 – послать представителя и транспорт; Y_4 – сделать дополнительный страховочный заказ. Ситуации S_j определяются поведением основного поставщика – завода ЖБИ: S_1 – поставка есть; S_2 – поставки нет.

Оценим затраты при разных управленческих решениях в различных ситуациях (см. табл. 3.4.).

Таблица 3.4.

Расчет затрат и потерь

Решения	Ситуации	Элементы затрат					Σ
		$\Pi_1; \Pi_5$	Π_2	Π_3	Π_4	Π_6	
Y_1	S_1	$\Pi_1 = 200$	-	-	-	-	200
	S_2	-	800	-	-	-	800
Y_2	S_1	$\Pi_1 = 200$	-	100	-	-	300
	S_2	-	800	100	-	-	900
Y_3	S_1	$\Pi_1 = 200$	-	100	80	-	380
	S_2	-	800	100	80	-	980
Y_4	S_1	$\Pi = \Pi_1 + \Pi_5 =$	-	100	-	400	1000
	S_2	$200 + 300 = 500$ $\Pi_5 = 300$	-	100	-	-	400

Перенесем полученные данные в платежную матрицу затрат (см. табл. 3.5.) и воспользуемся формулой для расчета β_i .

Таблица 3.5.

Матрица затрат

$Y_i \backslash S_j$	S_1	S_2	P_i
Y_1 $P_{1,j}$	200 0,4	800 0,6	$0,4 * 200 + 0,6 * 800 = 560$
Y_2 $P_{2,j}$	300 0,6	900 0,4	$0,6 * 300 + 0,4 * 900 = \underline{540}$
Y_3 $P_{3,j}$	380 0,7	980 0,3	$0,7 * 380 + 0,3 * 980 = 560$
Y_4 $P_{4,j}$	1000 0,4	400 0,6	$0,4 * 1000 + 0,6 * 400 = 640$

Поскольку в данной задаче эффективное решение выбирается по минимуму затрат, а не по максимуму прибыли, то $Y^* \leftarrow \min \beta_i$, следовательно $Y^* = Y_2$ (следует послать на завод ЖБИ свой транспорт и не предпринимать иных действий).

Использование дерева решений в многоэтапных вероятностных задачах.

Дерево решений - это схематическое представление процесса принятия последовательных решений, когда каждое решение зависит от исхода предыдущих решений. Дерево решений позволяет учесть различные направления действий, и на основе финансовых результатов каждого из них и вероятности их наступления сравнить альтернативы и выбрать лучшую последовательность действий. Построение дерева осуществляется слева направо, от корня (исходного момента принятия решения) по ветвям (возможные альтернативные решения), а расчет эффективности - от ветвей к корню. Элементами дерева являются:

а) **действия**, отвечающие на вопрос: «каков выбор?»; **вилка действий** (решений) отображается квадратом с исходящими из него возможными действиями;

б) **события** (исходы развития ситуации), на которые ЛПР не может влиять, с указанными вероятностями их совершения, позволяющими рассчитать средние результаты действий в условиях неопределенности хода последующего развития ситуации; **вилка событий** на дереве отображается кружком с исходящими ветвями;

в) **последствия действий** - оценочные показатели результатов принятия решений в различных ситуациях и в среднем (отображаются цифрами на концах ветвей и рядом с вилками действий и событий);

г) **критерии оценки**, отображающие предпочтения ЛПР или стратегию его действий; функция предпочтения показывает зависимость выгодности решения, по мнению ЛПР, относительно финансовых или иных последствий; с помощью данной функции денежная шкала, характеризующая безразличную (рациональную) стратегию, заменяется шкалой предпочтений.

Примечание. При осторожной стратегии ЛПР старается избежать потерь, особенно больших, и меньше внимания уделяет величине прибыли. При рискованной (агрессивной) стратегии главным для ЛПР является возможность сорвать крупный выигрыш даже с малой вероятностью. Очевидно, что стратегия ЛПР зависит не только от его характера и условий окружающей среды, но и от сумм предполагаемого выигрыша или убытков относительно масштабов организации (уставного или оборотного капитала). Так небольшим венчурным проектам имманентна агрессивная стратегия, а при решении вопросов развития крупных стратегических зон хозяйствования обычно используется осторожная стратегия принятия решений.

Тема 3.2. Эффективность управленческих решений

5. Эффективность управления. Понятие эффективности управленческого решения.
6. Виды эффективности. Особенности управления эффективностью решений.
7. Оценка эффективности решений.
8. Эффективность управления. Понятие эффективности управленческого решения

Тема 3.3. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений

Задача 1. «Построение дерева решений при определении продуктовой стратегии фирмы и стратегии развития ее производственных мощностей»

Условие. Генеральный директор фирмы, в настоящее время выпускающей некоторую продукцию X_1 в текущем объеме $V_1^{\text{тек}}$, считает, что расширяется рынок продукции X_2 . Были проведены маркетинговые исследования, определившие уровни спроса на продукцию X_1 и X_2 (V_1^{max} , V_1^{min} ; V_2^{max} , V_2^{min} , соответственно) и вероятности высокого и низкого спроса (P_1^{max} , $P_1^{\text{min}} = 1 - P_1^{\text{max}}$; P_2^{max} , $P_2^{\text{min}} = 1 - P_2^{\text{max}}$). Установлено, что действующие мощности фирмы могут быть использованы для производства продукции обоих видов. Известна прибыль на единицу продукции каждого вида (Π_1 и Π_2). Рассчитаны затраты (K) на удвоение производственной мощности фирмы (для параллельного производства продукции X_1 в текущем объеме и продукции X_2 в эквивалентном количестве), на увеличение мощности фирмы под максимальный спрос на текущую продукцию X_1 (K_1) и под максимальный спрос на продукцию X_2 (соответственно K_2).

Цифровые данные следующие: $V_1^{\text{тек}} = 1000$ единиц; $\Pi_1 = 0,001$ ден.ед; $V_1^{\text{max}} = 10000$ единиц; $K_1 = 2$ ден. ед.; $V_1^{\text{min}} = 5000$ единиц; $V_2^{\text{экв}} = 900$ единиц; $\Pi_2 = 0,0009$ ден. ед.; $V_2^{\text{max}} = 8000$ единиц; $K_2 = 1,2$ ден. ед.; $V_2^{\text{min}} = 4000$ единиц; $K = 0,4$ ден. ед.; $P_1^{\text{max}} = 0,7$; $P_1^{\text{min}} = 1 - 0,7 = 0,3$; $P_2^{\text{max}} = 0,6$; $P_2^{\text{min}} = 1 - 0,6 = 0,4$.

Требуется определить целесообразность замены продукции и развития мощностей, в том числе под одновременный выпуск продукции.

Методические рекомендации по решению. Представим ход решения в виде дерева, наложенного на таблицу, и рассчитаем последствия решений (см. рис. 3.1).

Установив последствия решений при выпуске продукции одного вида (X_1 и X_2), определим рациональные действия во 2-й точке принятия решений.

Для этого вычеркнем нерациональные действия (точнее, бездействие по поводу развития мощностей) и перенесем данные об ожидаемом выигрыше в 4-ю графу. Далее с учетом вероятности спроса на продукцию рассчитываем среднюю эффективность действий в точках разветвления событий (3-я графа). Оказывается, что продолжить выпуск продукции X_1 при одновременном развитии мощностей выгоднее, чем перейти на выпуск продукции X_2 вместо X_1 .

Однако мы не учли возможность одновременного выпуска продукции X_1 и X_2 при развитии мощностей фирмы под максимальный спрос. Поэтому из первой точки принятия решения проведем еще одну ветвь, соответствующую данному варианту решения. Его эффективность складывается из эффективности первого и второго вариантов за вычетом затрат на первоначальное удвоение мощностей. Эффективность данного варианта является наиболее высокой, поэтому первые два варианта следует вычеркнуть.

Общий вывод: требуется существенное развитие мощностей и одновременный выпуск двух видов продукции.

Данная схема решения несколько упрощена, поскольку нами не рассматривались варианты меньшего развития мощностей, использования резервов по выпуску продукции одного вида при низком уровне спроса для выпуска другой продукции, ограничения по капиталовложениям (для этого в условиях задачи недостает данных).

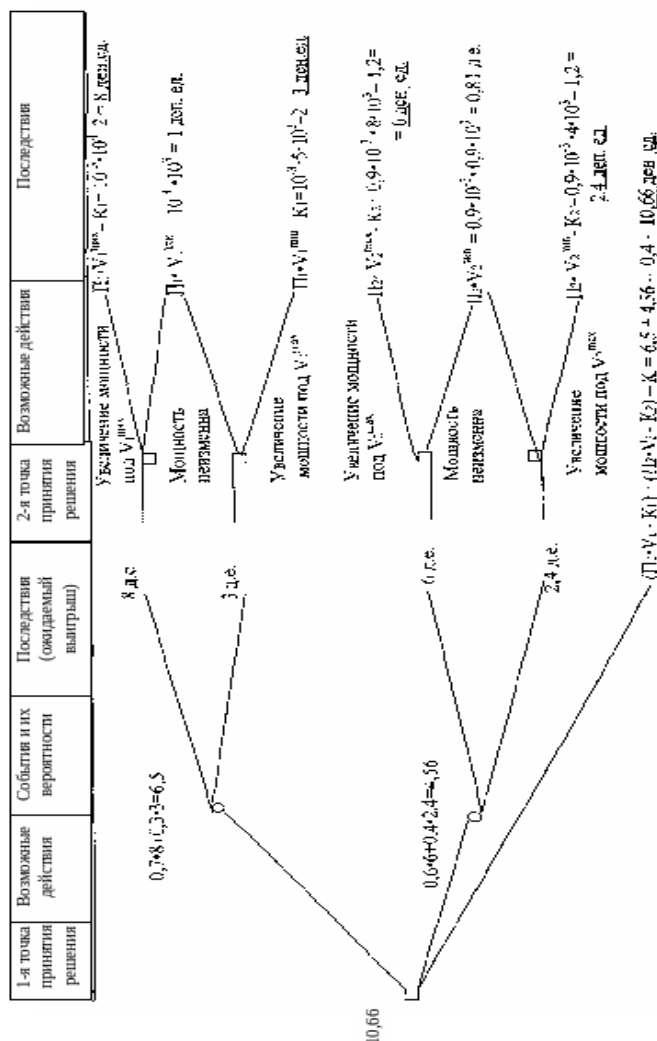


Рис. 3.1. Дерево решений к задаче 11

ЗАДАЧА 2. «Построение дерева решений по проблеме заключения контракта на поставку строительных материалов из-за рубежа»

Условие. Торговая фирма-поставщик строительных материалов, не имеющая лицензии на импорт товаров, получила предложение от зарубежной фирмы на поставку 100000 единиц высококачественных строительных материалов по цене 5 дол. за единицу. Средняя цена продажи на внутреннем рынке составляет 8 дол. за единицу. Вероятность отказа государственных органов в выдаче лицензии на внешнеторговую деятельность составляет 0,5. Если фирма будет ожидать соответствующего решения, то она с вероятностью 0,7 может потерять возможность совершения сделки, так как контракт может быть перехвачен конкурентами. Если же контракт будет заключен, а в лицензии будет отказано, то фирме придется уплатить неустойку в размере 100000 дол.

Существует также возможность обратиться за помощью к консультанту, который может быстро подготовить рекомендации о целесообразности заключения данной сделки с учетом ожидаемых действий государственных органов. Расходы по оплате консалтинговых услуг составляют 1000 дол. Вероятность получения лицензии при положительной оценке консультанта составит 0,8, а при отрицательной - 0,05. При этом вероятность получения положительной оценки эксперта-консультанта составляет 0,6.

Требуется разработать стратегию деятельности фирмы по заключению контракта.

ЗАДАЧА 3. «Анализ чувствительности решений к изменению вероятностей»

Условие. Некоторая компания разработала новый товар, который должен найти спрос на рынке. Наличие в производственном процессе высокотемпературных реакций повышает стоимость необходимых капиталовложений до 2,5 млн. ден.ед. Для организации производственного процесса потребуется один год. Однако, существует лишь 55%-я вероятность, что будет обеспечена должная технологическая безопасность процесса. В связи с этим перед компанией встал вопрос о разработке компьютерной контролирующей системы (ККС), которая будет обеспечивать безопасность высокотемпературных реакций. Исследования по созданию ККС займут один год и будут стоить 1 млн. ден.ед. Вероятность получения надежной ККС — 0,75.

Разработку ККС можно начать либо немедленно, либо подождать год до выяснения технологической безопасности процесса. Если разработку начать немедленно, а производственный процесс окажется безопасным, ККС окажется бесполезной (убыток - 1 млн. ден.ед.). С другой стороны, если отложить разработку ККС, а процесс производства не будет соответствовать стандартам, то выпуск нового товара задержится на год до окончания исследований. И, наконец, если создать безопасный процесс окажется невозможным и при этом работа над ККС будет безуспешной, то работы по этому проекту подлежат закрытию несмотря на понесенные затраты. В случае если продажа нового товара начинается в течение года, то общая прибыль от проекта без учета капиталовложений и затрат на ККС составит 10 млн. ден.ед. Если отложить выпуск товара на один год, прибыль упадет до 8,5 млн. ден.ед. из-за возможного появления конкурентов на рынке.

Очевидно, что оценки вероятностей безопасности технологического процесса и успешного создания ККС носят экспертный характер. В то же время решения, принимаемые при помощи "дерева", зависят от вероятностей исходов.

Чувствительность решения определяется размером изменений вероятности. Выбирая решение, мы должны знать, насколько оно зависит от изменений вероятностей, и, следовательно, насколько можно полагаться на этот выбор, основанный на экспертных оценках.

Требуется:

1. Составить "дерево", охватывающее все возможные варианты развития событий.
2. Сформулировать рекомендации руководству компании.
3. Определить, как должна измениться вероятность успешного создания безопасного технологического процесса (ранее определенная как 0,55), чтобы это вызвало изменения рекомендаций по п.2, и насколько велик «запас прочности» (чувствительности).

Раздел 4. Социально-психологические основы разработки управленческих решений

Тема 4.1. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих

ЗАДАЧА 1. «Обоснование принятия решения о строительстве завода»

Условие. Компания собирается производить новый продукт, для чего нужно будет построить новый завод. После рассмотрения нескольких вариантов, были отобраны три:

А. Построить завод стоимостью 600 млн. руб. При этом варианта возможны: большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий спрос с вероятностью 0,3. Если спрос будет

большим, то ожидается годовой доход в размере 250 млн. руб. в течение следующих пяти лет, если спрос низкий, то ежегодные убытки из-за больших капиталовложений составят 50 млн. руб.

Б. Построить небольшой завод стоимостью 350 млн. руб. При этом большой спрос возможен с вероятностью 0,7, а низкий - с вероятностью 0,3. В случае большого спроса ежегодный доход в течение пяти лет составит 150 млн. руб., при низком спросе - 25 млн. руб.

В. Сразу завод не строить, отложить решение на год для сбора дополнительной информации, которая может быть негативной или позитивной с вероятностями 0,8 и 0,2 соответственно. Через год, если информация будет позитивной, можно построить большой или маленький завод по указанным выше ценам. Вне зависимости от типа завода вероятности большого и низкого спроса меняются на 0,9 и 0,1 соответственно, если будет получена позитивная информация. Доходы на последующие четыре года остаются такими же, как они были в вариантах А и Б. Все расходы выражены в текущей стоимости и не должны дисконтироваться.

Требуется:

а) определить наиболее эффективную последовательность действий и наиболее благоприятный вариант;

б) предположим, строительная компания предлагает фирме скидку, если она сразу же приступит к строительству большого завода. Какова должна быть величина этой скидки (в процентах), чтобы фирма отказалась от ранее выбранного варианта?

Тема 4.2. Методы психологической активизации при принятии и реализации управленческих решений

Задача 1. «Групповая оценка объектов»

Условие. Три эксперта ($d = 3$) оценили значения двух мероприятий ($m = 2$) решения одной проблемы и дали нормированные оценки этих мероприятий ($X_{1j} + X_{2j} = 1$) (см. табл. 4.4.).

Таблица 4.4.

Нормированные оценки мероприятий

Эксперты (Θ_j) Мероприятия (Y_i) \	Θ_1	Θ_2	Θ_3
Y_1	0,3 X_{11}	0,5 X_{12}	0,2 X_{13}
Y_2	0,7 X_{21}	0,5 X_{22}	0,8 X_{23}

Требуется дать групповые оценки мероприятий и вычислить коэффициенты компетентности экспертов.

Методические рекомендации по решению. Расчеты осуществляются методом последовательного приближения в итеративном процессе по следующим формулам:

$$K_j^t = (1/\lambda^t) * \sum_{i=1}^m X_{i,j} * X_i^t \quad \text{для } j = \overline{1, d}, \text{ где (4.6.)}$$

K_j^t - коэффициент компетентности j-го эксперта;

$$X_i^t = \sum_{j=1}^d X_{i,j} * K_j^{t-1} \quad \text{для } i = \overline{1, m}; \text{ (4.7.)}$$

X_i^t = групповые значения оценок мероприятий с учетом компетентности экспертов;

$$\lambda^t = \sum_{i=1}^m X_i * \sum_{j=1}^d X_{i,j} \quad \text{для } t = 1, 2, \dots;$$

λ^t - суммарная оценка мероприятий экспертами с учетом их компетентности;

$X_{i,j}$ - оценки экспертов (см. табл. 11.1);

i - индекс мероприятия;

m - число мероприятий ($m = 2$);

j - индекс эксперта;

d - число экспертов ($d = 3$);

t - шаг итерации.

Вычисления начинаются с $t = 1$. Начальные значения коэффициентов компетентности принимаются одинаковыми $K_j^0 = 1/d$. Групповые оценки мероприятий первого приближения равны среднеарифметическим значениям оценок экспертов:

$$X_i^1 = (1/d) * \sum_{j=1}^d X_{i,j} \quad \text{для } i = \overline{1, m}; \quad \lambda^1 = \sum_{i=1}^m X_i^1 * \sum_{j=1}^d X_{i,j};$$

$$K_j^1 = (1/\lambda^1) * \sum_{i=1}^m X_{i,j} * X_i^1 \quad \text{для } j = \overline{1, d}. \quad (4.8.)$$

Первый шаг

$$X_1^1 = (1/3) * (0,3 + 0,5 + 0,2) = 0,333;$$

$$X_2^1 = (1/3) * (0,7 + 0,5 + 0,8) = 0,667;$$

$$\lambda^1 = 0,333 * (0,3 + 0,5 + 0,2) + 0,667 * (0,7 + 0,5 + 0,8) = 1,667;$$

$$K_1^1 = (1/1,667) * (0,3 * 0,333 + 0,7 * 0,667) = 0,34;$$

$$K_2^1 = (1/1,667) * (0,5 * 0,333 + 0,5 * 0,667) = 0,30;$$

$$K_3^1 = (1/1,667) * (0,2 * 0,333 + 0,8 * 0,667) = 0,36.$$

Второй шаг

$$X_1^2 = 0,3 * 0,34 + 0,5 * 0,30 + 0,2 * 0,36 = 0,334;$$

$$X_2^2 = 0,7 * 0,34 + 0,5 * 0,30 + 0,8 * 0,36 = 0,676;$$

$$\lambda^2 = 0,324 * (0,3 + 0,5 + 0,2) + 0,676 * (0,7 + 0,5 + 0,8) = 1,676;$$

$$K_1^2 = (1/1,676) * (0,3 * 0,324 + 0,7 * 0,676) = 0,341;$$

$$K_2^2 = (1/1,676) * (0,5 * 0,324 + 0,5 * 0,676) = 0,298;$$

$$K_3^2 = (1/1,676) * (0,2 * 0,324 + 0,8 * 0,676) = 0,361.$$

Третий шаг;

$$X_1^3 = 0,3 * 0,341 + 0,5 * 0,298 + 0,2 * 0,361 = 0,3235;$$

$$X_2^3 = 0,7 * 0,341 + 0,5 * 0,298 + 0,8 * 0,361 = 0,6765;$$

$$\lambda^3 = 0,3235 * (0,3 + 0,5 + 0,2) + 0,6765 * (0,7 + 0,5 + 0,8) = 1,6765;$$

$$K_1^3 = (1/1,6765) * (0,3 * 0,3235 + 0,7 * 0,6765) = 0,341;$$

$$K_2^3 = (1/1,6765) * (0,5 * 0,3235 + 0,5 * 0,6765) = 0,298;$$

$$K_3^3 = (1/1,6765) * (0,2 * 0,3235 + 0,8 * 0,6765) = 0,361.$$

Как следует из результатов третьего приближения, вектор коэффициентов компетентности стабилизировался, поэтому дальнейшие вычисления не дают существенного уточнения.

ЗАДАЧА 2. «Использование метода имитационного моделирования для обоснования принятия решения о целесообразности проведения маркетингового исследования»¹

В процессе своей деятельности маркетологу приходится принимать различные управленческие решения, в том числе в области анализа рынков. Одним из способов анализа рынков в маркетинге является имитационное моделирование.

Условие. Фирме необходимо оценить общественное мнение по интересующему ее вопросу. Необходимо оценить продолжительность исследования и его стоимость. Первый этап заключается в организации выборочного обследования и разработке анкеты. Принято

решение, что сбор информации будет проводиться интервьюерами путем опроса прохожих на улицах крупного города. Длительность проведения обследования и соответствующие затраты зависят от того, сколько времени понадобится интервьюеру для сбора исходных данных.

Требуется оценить, сколько времени потребуется для его проведения.

Методические рекомендации по решению. Необходимо провести анализ ситуации. Интервьюеру придется останавливать прохожих, спрашивать об их желании или нежелании дать интервью и в случае, если они согласны, задать им соответствующие вопросы. Переменными в данной ситуации являются следующие величины:

1. Интервьюеру придется ожидать прохожего, которого можно остановить - T_1 .

1. Желание прохожего дать интервью.

2. Продолжительность самого интервью - T_2 .

Каждая из этих переменных является стохастической, т.е. подверженной неопределенности. Наиболее простой способ состоит в сборе определенных данных через проведение испытаний.

Если в качестве испытания выбрать поток из 100 прохожих, то можно зафиксировать временные интервалы между их последовательным появлением, желание или нежелание быть проинтервьюированным и, если они дадут согласие, продолжительность интервью. Степень точности этих данных зависит от специфики проблемы. В данном случае совершенно неважно, чтобы время было зафиксировано с высокой степенью точности. Кстати, именно на этой стадии принимается решение о том, какие дискретные значения времени следует использовать. Например, между последовательным появлением двух прохожих проходит приблизительно 1 мин., а каждое интервью занимает примерно 2 мин.

После того, как собраны данные для потока из 100 прохожих, для каждой переменной можно построить распределение частот и рассчитать соответствующее значение вероятности. Предположим, что по результатам испытания были зафиксированы следующие данные (табл. 5.1. и 5.2.):

Таблица 5.1.

ЗАДАЧА 3. «Использование метода имитационного моделирования для обоснования принятия решения о целесообразности проведении маркетингового исследования»¹

В процессе своей деятельности маркетологу приходится принимать различные управленческие решения, в том числе в области анализа рынков. Одним из способов анализа рынков в маркетинге является имитационное моделирование.

Условие. Фирме необходимо оценить общественное мнение по интересующему ее вопросу. Необходимо оценить продолжительность исследования и его стоимость. Первый этап заключается в организации выборочного обследования и разработке анкеты. Принято решение, что сбор информации будет проводиться интервьюерами путем опроса прохожих на улицах крупного города. Длительность проведения обследования и соответствующие затраты зависят от того, сколько времени понадобится интервьюеру для сбора исходных данных.

Требуется оценить, сколько времени потребуется для его проведения.

Методические рекомендации по решению. Необходимо провести анализ ситуации. Интервьюеру придется останавливать прохожих, спрашивать об их желании или нежелании дать интервью и в случае, если они согласны, задать им соответствующие вопросы. Переменными в данной ситуации являются следующие величины:

1. Интервьюеру придется ожидать прохожего, которого можно остановить - T_1 .

1. Желание прохожего дать интервью.

2. Продолжительность самого интервью - T_2 .

Каждая из этих переменных является стохастической, т.е. подверженной неопределенности. Наиболее простой способ состоит в сборе определенных данных через проведение испытаний.

Если в качестве испытания выбрать поток из 100 прохожих, то можно зафиксировать временные интервалы между их последовательным появлением, желание или нежелание быть проинтервьюированным и, если они дадут согласие, продолжительность интервью. Степень точности этих данных зависит от специфики проблемы. В данном случае совершенно неважно, чтобы время было зафиксировано с высокой степенью точности. Кстати, именно на этой стадии принимается решение о том, какие дискретные значения времени следует использовать. Например, между последовательным появлением двух прохожих проходит приблизительно 1 мин., а каждое интервью занимает примерно 2 мин.

После того, как собраны данные для потока из 100 прохожих, для каждой переменной можно построить распределение частот и рассчитать соответствующее значение вероятности. Предположим, что по результатам испытания были зафиксированы следующие данные (табл. 5.1. и 5.2.):

Таблица 5.1.

Распределение чисел для желающих дать интервью

Согласие прохожего дать интервью	Вероятность	Кумулятивная вероятность	Случайные числа
ДА	0,75	0,75	00-74
НЕТ	0,25	1,00	75-99

Чтобы установить, согласится ли моделируемый прохожий дать интервью, выбираем случайное число из другого столбца или строки таблицы случайных чисел. Пусть выбрано число 35. Оно находится в промежутке (00-74). Согласно табл. 5.4. данный прохожий согласен дать интервью. Если следующее число равно 64, то поскольку оно принадлежит тому же промежутку, соответствующий прохожий также даст согласие на интервью.

Таблица 5.5.

Распределение интервалов случайных чисел для продолжительности интервью

Продолжительность интервью, мин	Вероятность	Кумулятивная вероятность	Случайные числа
2	0,40	0,40	00-39
4	0,45	0,85	40-84
6	0,15	1,00	85-99

Продолжительность интервью устанавливается аналогично.

Процесс моделирования будем продолжать его до тех пор, пока не будет получено 10 интервью. При этом для каждой переменной генерируются случайные значения, необходимые для инициации и продолжения процесса моделирования (время появления прохожего), а также описывающие поведение системы (согласие дать интервью и его продолжительность). Генерация случайных чисел для каждой переменной в общем случае должна осуществляться независимо от других.

Ниже приведены данные из таблиц случайных чисел, которые помогут вам проследить за ходом процесса моделирования:

03 47 43 73 86 97 74 24 67 62 16 76 62 27 66 12 56 85 99 26 55 59 56
35 64 16 22 77 94 39 84 42 17 53 31 63 01 63 78 59 33 21 12 34 29 57.

Для моделирования интервалов появления прохожего выберем случайные числа с начала списка и будем продвигаться вдоль строки. Данный ряд начинается с чисел: 03, 47, 43. Для моделирования согласия на интервью выберем случайные числа второй строки,

которая начинается с чисел: 35, 64, 16. Для моделирования продолжительности интервью также выберем числа второй строки, но начнем с конца и будем двигаться справа налево: 57, 29, 34. Предположим, что отсчет времени начинается с нулевого момента. Тогда первый прохожий появится в момент времени, равный (0+ первый интервал появления прохожего). Предположим также, что каждое следующее интервью может начаться сразу же после окончания предыдущего. Соответствующий расчет проиллюстрирован в табл. 5.6.

Таблица 5.6.

Моделирование процесса проведения 10 интервью одним интервьюером

Номер прохожего	Модель появления			Согласие дать интервью		Модель интервью			
	Случайное число	T1, мин	Время появления, мин.	Случайное число	Да/нет	Случайное число	Продолжительность, мин.	Время	
								Начало	Окончание
1	03	0	0	35	да	57	4		4
2	47	1	1	Интервьюер занят		29	2		6
3	43	1	2			34	2		9
4	73	2	4	64	да	12	2		14
5	86	3	7	16	да	21	отказ	0	18
6	97	5	12	22	да	33	отказ	4	20
7	74	2	14	77 нет	нет	59	2	7	24
8	24	0	14	77 нет	нет	78	отказ	12	29
9	67	2	16	94 нет	нет	63	2	16	33
10	62	2	18	39	да	01	4	18	36
11	16	0	18	84 нет	нет		4	20	
12	76	2	20	42	да		4	25	
13	62	2	22	17	да		2		
14	27	1	23	Интервьюер занят					
15	66	2	25						
16	12	0	25	53	да				
17	56	1	26	Интервьюер занят					
18	85	3	29					29	
19	99	5	34	31	да			34	
				63	да				
10 интервью набрано						Итого:	28		

Десятое интервью завершится через 36 мин. после начала процедуры. Использование иного множества случайных чисел приведет к другому результату. В принципе, чтобы обеспечить надежность расчета времени, необходимого для десяти интервью, следует, по крайней мере, на порядок увеличить продолжительность расчетного цикла, например, провести расчеты для набора 100 или 200 интервью. И только после этого можно будет рассчитать среднее время, требуемое для завершения 10 интервью.

Сбор данных преследует две основные цели. Во-первых, их можно использовать при проверке положения о том, что модель функционирует именно так, как и предполагалось при ее составлении. Эта процедура является составной частью

обоснования модели. Например, по данным исходного распределения, математическое ожидание продолжительности интервью составит:

$$E(\text{продолжительность интервью}) = 2 * 0,4 + 4 * 0,45 + 6 * 0,15 = 3,5 \text{ мин.}$$

По данным нашей небольшой имитационной модели, на проведение 10 интервью интервьюер затрачивает 28 мин., таким образом, среднее значение продолжительности одного интервью составляет 2,8 мин., что несколько меньше, чем предполагалось изначально. Для выборки такого небольшого размера эта колеблемость не удивительна. Однако если бы мы получили эти же результаты для первых 100 интервью, они означали бы, что модель является некорректной и требует тщательной проверки.

Во-вторых, данные можно использовать для получения некоторой информации непосредственно из модели. Например, сколько времени потребуется, чтобы получить 10 интервью? — 36 мин. Какую часть времени интервьюер бездействует? — 8 мин из 36. Сколько человек прошло мимо интервьюера, пока он получал 10 интервью? — 19: 6 человек прошли, пока интервьюер был занят; 3 человека отказались дать интервью; 10 человек были проинтервьюированы.

После того, как имитационная модель построена, необходимо оценить ее надежность. Мы должны быть уверены в том, что модель воспроизводит формализуемую ситуацию с достаточной степенью точности. Простейший способ оценки надежности состоит в использовании ретроспективных данных и сравнении результатов расчетов, полученных для этих данных по модели, с действительным поведением системы во времени. В приведенном выше примере ретроспективные данные можно не использовать, а оценку надежности модели следует основывать на тщательной проверке и оценке используемых распределений вероятности. Этот момент является очень важным для имитационного моделирования, хотя иногда им пренебрегают.

Таким образом, в результате проведенного исследования маркетологом могут быть сопоставлены временные затраты, полученные в результате моделирования с плановыми, и учтены расходы на организацию данного мероприятия. Эти данные можно в дальнейшем использовать в процессе экономического обоснования принятия маркетинговых решений.

2.4. Рекомендации по оцениванию рефератов (докладов).

Количество баллов представлено в таблице 2.1.

ПРИМЕРНЫЕ ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ (ДОКЛАДОВ) ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Решение в процессе управления.

Управление как процесс. Основные функции управления. Роль решения в процессе управления. Взаимосвязь функций управления и управленческих решений. Характеристика управленческой деятельности как процесса подготовки, принятия и организации выполнения решений.

2. Классификация управленческих решений.

Необходимость и возможность классификации решений. Различные подходы к классификации решений. Основные классификационные признаки и виды решений. Примеры различных видов решений, принимаемых в практике управления организацией.

3. Организация процесса разработки и принятия решений.

Процесс принятия решения и его структура. Основные этапы процесса принятия решения и их содержание.

4. Решение и информация.

Роль информации в процессе принятия решений. Условия разработки решений в зависимости от характера имеющейся информации. Влияние информационной технологии на процесс принятия решений. Примеры зависимости принимаемых в практике управления решений от полноты и достоверности информации.

5. **Психологические аспекты принятия решений.** Психологические феномены принятия решений. Основные качества, необходимые руководителю для принятия решений. Стиль руководства и принятие решений. Модель Врума-Йеттона и ее использование в практике управления.

6. **Принятие решений в условиях риска.**

Понятие и виды риска. Необходимость учета и оценки степени риска при разработке и принятии решения. Сравнение и критерий выбора альтернатив в условиях риска. Пример учета фактора риска при разработке решения.

7. **Управленческое решение и полномочия руководителя.**

Распределение полномочий и ответственности в организации и категории менеджеров. Организационная структура как форма распределения полномочий на принятие решений. Централизация и децентрализация в принятии решений. Тенденция делегирования полномочий в процессе принятия решений.

8. **Формы принятия управленческих решений.**

Единоличные и коллегиальные решения: преимущества и недостатки. Зависимость формы принятия решений от характера и сложности решаемой проблемы. Тенденция развития форм принятия решений в современных организациях. Примеры принятия единоличных и коллегиальных решений.

9. **Ответственность руководителя за принятое решение.**

Взаимосвязь полномочий и ответственности в системе управления организацией. Понятие и виды ответственности менеджеров за принимаемые решения. Примеры ответственности руководителей за управленческие решения и их последствия.

10. **Оценка эффективности управленческих решений.** Понятие и виды эффективности управленческих решений. Основные факторы эффективности управленческого решения. Количественная оценка эффективности; сущность метода “затраты – прибыль”. Пример оценки эффективности принятого решения.

Темы докладов

1. Место теории управления запасами в современной логистике.
2. Специфика решения задачи оптимизации при анализе классической модели работы склада.
3. Проблемы, возникающие при практическом применении моделей управления запасами.
4. Концепция страхового запаса и модель Вильсона.
5. В каком смысле оптимальна двухуровневая модель управления запасами?
6. Современная логистика в системе организационно-экономических методов принятия решений при управления организацией.
7. Оптимальные методы управления запасами
8. Классификация мнений экспертов и проверка согласованности.
9. Формирование итогового мнения комиссии экспертов.
10. Расстояние по Кемени и медиана Кемени в экспертных оценках.
11. Законы больших чисел в пространствах нечисловой природы.
12. Рассчитайте модифицированную медиану Кемени упорядочения

2.5. Рекомендации по оцениванию результатов контроля знаний

Количество баллов представлено в таблице 2.1.

Задания к контролю знаний разделу 1

Вариант 1

Вопросы открытого типа

1. Понятие «принятие решений» в широком и узком смысле.

2. Цель, объект и предмет разработки управленческих решений.
3. Классификация видов решений.
4. Программируемые и непрограммируемые управленческие решения.

Вариант 2

Вопросы открытого типа

1. Понятие «управленческое решение».
2. Что такое технология разработки решения?
3. Основанные на суждениях, интуитивные и творческие решения.
4. Решения, типичные для общих функций управления.

Задания к контролю знаний по разделу 2

Вариант 1

Вопросы открытого типа

1. Составляющие задачи принятия управленческого решений.
2. Механизм предпочтений лица, принимающего решение.
3. Варианты алгоритмов разработки и принятия решений с учетом проблем и задач, стоящих перед лицами, принимающими решения.
4. Содержание и особенности этапов полного процесса разработки управленческого решения.

Вариант 2

Вопросы открытого типа

1. Понятие проблемной ситуации.
2. Ограничения и критерии при принятии решения. 4. Схема процесса принятия управленческого решения.
3. Линейное уравнение: характеристика, построение, решение примеров задач
4. Содержание и особенности этапов полного процесса разработки управленческого решения.

Задания к контролю знаний по разделу 3

Вариант 1

1. Концепции и принципы управленческих решений.
2. Психофизиологическая дифференциация руководителей и исполнителей.
3. Психологические аспекты, влияющие на разработку и принятие решений.
4. Психологические подходы, учитываемые при распределении задач среди исполнителей с целью выполнения принятых решений.

Вариант 2

1. Парадигмы «рациональных» и «эмоциональных» решений.
2. Значение знания психологии в работе менеджера.
3. Наука самоменеджмента: назначение, задачи, возможности.
3. Наука тайм-менеджмента: назначение, задачи, возможности

Задания к контролю знаний по разделу 4

Вариант 1

1. На складе хранится некоторая продукция, пользующаяся равномерным спросом. За 1 день со склада извлекается 0,5 т продукции, плата за хранение 1 т продукции в день — 2 тыс. руб., плата за доставку одной партии — 50 тыс. руб. Планирование производится на 21 день. Найдите оптимальный план.

2. В условиях задачи 1 на сколько процентов затраты в плане Вильсона (объем партии определяется по формуле квадратного корня) превышают затраты в оптимальном плане?

3. Оцените увеличение затрат в плане Вильсона (объем партии определяется по формуле квадратного корня) по сравнению с оптимальным планом за целое число периодов, если размер партии отличается от оптимального не более чем на 5%.

Вариант 1

1. Каким образом концепция асимптотически оптимального плана позволяет решить проблему горизонта планирования при принятии логистических решений?

2. На складе хранится некоторая продукция, пользующаяся равномерным спросом. За 1 день со склада извлекается 0,5 т продукции, плата за хранение 1 т продукции в день — 2 тыс. руб., плата за дефицит 1 т продукции в день — 10 тыс. руб., плата за доставку одной партии — 50 тыс. руб. Планирование производится на 21 день. Найдите оптимальный план в модели с дефицитом и сравните его с планом, найденным при решении задачи 1.

3. Чем двухуровневая модель управления запасами отличается от модели Вильсона?

2.6. Рекомендации по оцениванию индивидуального задания

Количество баллов представлено в таблице 2.1.

Темы для выполнения индивидуального задания

1. Системный анализ: содержание, логические элементы, задачи, возможности.
2. Понятие и типы моделей.
3. Требования, предъявляемые к моделям, применяемым при разработке решений.
4. Составляющие элементы модели проблемной ситуации.
5. Понятие критерия.
6. Классификация критериев, используемых в системном анализе.
7. Требования, предъявляемые к критериям при разработке управленческих решений.
8. Основные методы целеполагания.
9. Суть метода логической структуризации целей при целеполагании.
10. Суть метода парных сравнений при целеполагании.
11. Классификация целей при принятии решений.
12. Правила построения дерева целей.
13. Правила построения дерева решений.
14. Механизм метода управления по целям.
15. Приоритетность выполнения управленческих решений (Принцип Парето, анализ дел ABC, принцип Эйзенхауэра).

2.7. Рекомендации по оцениванию научной работы обучающегося.

Количество баллов представлено в таблице 2.1.

Примерные направления научных работ

1. Внешняя среда предприятия и её факторы.
2. Внутренняя среда предприятия и её факторы.
3. Составляющие элементы ближнего кольца внешней среды предприятия.
4. Составляющие элементы дальнего кольца внешней среды предприятия.
5. Свойства внешней среды организации, учитываемые при разработке решений.
6. Методика проведения SWOT анализа.

ВОПРОСЫ К ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

- 1 Понятия "управление", "управленческое решение"
- 2 Понятие цели, отклонения (проблемы), ситуации
- 3 Решение как процесс, как акт выбора, как результат, как детерминанта
- 4 Отличия управления организацией от иных видов управления. Деловые решения, предпринимательские решения.
- 5 Решение - элемент множества возможных альтернатив: Взгляды Р.Харрисона, П.Друкера на понятие «решение».
- 6 Способы достижения успеха по Маклафлину
- 7 Аспекты управленческих решений
- 8 Параметры изучения управленческих решений
- 9 Основные свойства управленческого решения
- 10 Требования к управленческим решениям
- 11 Эволюция механизма управления.
- 12 Иерархия целей управления.
- 13 Типология решений. Объектные решения.
- 14 Организационные, коммуникационные решения.
- 15 Классификация управленческих решений
- 16 Классификация управленческих решений по степени разработки.
- 17 Классификация управленческих решений по степени обоснования.
- 18 Классификация управленческих решений по возможности реализации.
- 19 Классификация управленческих решений по степени достижения цели.
- 20 Классификация управленческих решений по уровню творческого вклада.
- 21 Классификация управленческих решений по масштабу изменений, по времени действия.
- 22 Классификация управленческих решений по содержанию, по числу лиц.
- 23 Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений.
- 24 Человеческий фактор. Характеристики мышления человека.
- 25 Формы подготовки и реализации управленческих решений
- 26 Понятие модели, свойства. Процесс моделирования.
- 27 Математическая модель объекта управления.
- 28 Нормативная (классическая) модель принятия решения.
- 29 Дескриптивная (описательная) модель принятия решения.
- 30 Модель принятия решения Карнеги.
- 31 Модель "мусорной корзины" при принятии решения.
- 32 Модель инкрементального процесса принятия решений.
- 33 Теория локальных приращений Ч. Линдблома.
- 34 Модель принятия решений В. Врума.
- 35 Модель организации М. Круазье.
- 36 Этапы принятия решений. Схема.
- 37 Понятие цели управления. Дерево целей.
- 38 Диагностика проблемы. Этапы.
- 39 Графические методы анализа проблем.
- 40 Анализ альтернатив действий
- 41 Организация разработки и выполнения управленческих решений
- 42 Экономико-математическое моделирование. Теория массового обслуживания.
- 43 Теория запасов.
- 44 Методы генерации альтернатив. Метод мозгового штурма.
- 45 Метод Дельфи. Метод номинальной групповой техники.
- 46 Эвристические методы генерации альтернатив.
- 47 Методы соединения альтернатив.