

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костина Лариса Николаевна
Должность: проректор
Дата подписания: 22.03.2021 14:41:56
Уникальный программный ключ:
1800f7d89cf4ea7507265ba593fe87537eb15a6c

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
"ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ"

Факультет

Производственного менеджмента и маркетинга

Кафедра

Менеджмента в производственной сфере

"УТВЕРЖДАЮ"
Проректор по УРиМС



Л.Н. Костина



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.09

"Методы принятия управленческих решений"

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль "Логистика"

| | |
|---|-------------------------------|
| Квалификация | <i>Академический бакалавр</i> |
| Форма обучения | <i>очная</i> |
| Общая трудоемкость | <i>2 ЗЕТ</i> |
| Год начала подготовки по учебному плану | <i>2021</i> |

Составитель(и):

, *ст.препод.*


_____ А.Е. Кусков

Рецензент(ы):

канд. гос. упр, доцент


_____ А.А. Епишенкова

Рабочая программа учебной дисциплины "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 составлена на основании учебного плана: Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Профиль "Логистика", утвержденного Ученым советом ГОУ ВПО "ДОНАУИГС" от 25.03.2021 протокол № 8/4.

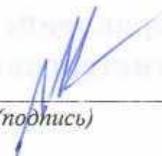
Срок действия программы: 2021-2025

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Менеджмента в производственной сфере

Протокол от 04.02.2021 № 8

Заведующий кафедрой:

канд.техн.наук, профессор, Жадан А.В.


_____ (подпись)

Одобрено Предметно-методической комиссией кафедры Менеджмента в производственной сфере

Протокол от 02.02.2021 г. № 7

Председатель ПМК:

канд.гос.упр., доцент, Епишенкова А.А.



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

Председатель ПМК _____ (подпись)

Протокол от " ____ " _____ 2022 г. №__

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2022 - 2023 учебном году на заседании кафедры Менеджмента в производственной сфере

Протокол от " ____ " _____ 2022 г. №__

Зав. кафедрой канд.техн.наук, профессор, Жадан А.В. (подпись)

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

Председатель ПМК _____ (подпись)

Протокол от " ____ " _____ 2023 г. №__

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2023 - 2024 учебном году на заседании кафедры Менеджмента в производственной сфере

Протокол от " ____ " _____ 2023 г. №__

Зав. кафедрой канд.техн.наук, профессор, Жадан А.В. (подпись)

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

Председатель ПМК _____ (подпись)

Протокол от " ____ " _____ 2024 г. №__

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Менеджмента в производственной сфере

Протокол от " ____ " _____ 2024 г. №__

Зав. кафедрой канд.техн.наук, профессор, Жадан А.В. (подпись)

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

Председатель ПМК _____ (подпись)

Протокол от " ____ " _____ 2025 г. №__

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Менеджмента в производственной сфере

Протокол от " ____ " _____ 2025 г. №__

Зав. кафедрой канд.техн.наук, профессор, Жадан А.В. (подпись)

РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью изучения дисциплины является формирование теоретических знаний о математических, статистических и количественных методах разработки, принятия и реализации управленческих решений и практических навыков находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность.

1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

- теоретическое освоение обучающимися знаний в области принятия управленческих решений;
- приобретение систематических знаний о закономерностях, правилах и процедурах в изучаемой области;
- приобретение систематических знаний в области теории и практики принятия управленческих решений;
- изучение прогрессивных теорий в области принятия управленческих решений;
- изучение опыта зарубежных организаций по принятию управленческих решений и определение возможности его использования в работе российских компаний;
- понимание механизмов принятия управленческих решений, соответствующих реальной социально – экономической действительности;
- приобретение практических навыков сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды для принятия управленческих решений на уровне бизнес–организации, органов государственного и муниципального управления;
- приобретение навыков творческого осмысления постоянно изменяющейся социально – экономической действительности и поиска самостоятельного решения нестандартных управленческих проблем.

Основные навыки, получаемые обучающимися в ходе проведения практических занятий:

- знание базовых понятий и основных теорий;
- умение рассуждать в пределах темы, выявляя ее теоретические, прикладные и ценностные аспекты, основные подходы и точки зрения;
- применение их для обоснования практических решений в повседневной жизни и профессиональной сфере;
- умение формировать и аргументировать личную позицию;
- наличие навыков анализа, четкого и последовательного изложения материала;
- общая эрудиция и способность ориентироваться в структуре современного гуманитарного знания.

1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

| | |
|------------------------|------|
| Цикл (раздел) ОПОП ВО: | Б1.О |
|------------------------|------|

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

Операционный менеджмент

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

Стратегический менеджмент

1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

ОПК-1: Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;

Знать:

| | |
|------------------|---|
| Уровень 1 | Методы реализации управленческого решения |
| Уровень 2 | Виды контроля выполнения управленческого решения |
| Уровень 3 | Виды ответственности в системе принятия и реализации управленческих решений |

Уметь:

| | |
|------------------|--|
| Уровень 1 | Строить сетевую матрицу и матрицу распределения ответственности |
| Уровень 2 | Составлять информационные таблицы реализации управленческого решения |
| Уровень 3 | Разрабатывать стандарты контроля (мониторинга) |

| | |
|---|---|
| Владеть: | |
| Уровень 1 | Методами планирования и организации реализации, контроля и оценки реализации управленческого решения |
| Уровень 2 | Методами принятия решений в условиях определенности, риска и неопределенности среды |
| Уровень 3 | Методами оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений |
| 1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ: | |
| <i>УК-1: Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач</i> | |
| Знать: | |
| Уровень 1 | Сущность риска и неопределенности в процессах принятия решений |
| Уровень 2 | Сущность экспертных методов |
| Уровень 3 | Сущность понятий «эффективность», «экономичность», «результативность»; виды эффективности управленческих решений; факторы, влияющие на эффективность управленческих решений |
| Уметь: | |
| Уровень 1 | Определять характер среды принятия решения |
| Уровень 2 | Строить дерево и матрицу решений |
| Уровень 3 | Определять затраты на принятие и реализацию управленческих решений; определять и измерять эффективность управленческих решений; анализировать эффективность затрат |
| Владеть: | |
| Уровень 1 | Методами принятия решений в условиях определенности, риска и неопределенности среды |
| Уровень 2 | Методами оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений |
| Уровень 3 | Методами выявления альтернатив (вариантов) для принятия управленческого решения |

В результате освоения дисциплины Методы принятия управленческих решений"

| | |
|------------|--|
| 3.1 | Знать: |
| | • основные теории и модели принятия решений, |
| | • основные принципы и правила принятия решений в условиях определенности, условиях неопределенности и в условиях риска, |
| | • проблему рациональности решений и основные модели теории игр, |
| | • возможности математических методов принятия решений, |
| | • проблему реализации решений и ответственности лица, принимающего решение; |
| | • методы анализа управленческих ситуаций и задач; |
| | • способы разработки организационно-управленческих решений. |
| 3.2 | Уметь: |
| | • анализировать проблемы, |
| | • формулировать цели и декомпозировать их, |
| | • использовать наиболее распространенные логические и творческие методы поиска решений проблем; |
| | • находить организационно-управленческие решения; |
| | • проектировать математические модели организационных систем; |
| | • производить оценку возможных последствий принятия управленческих решений; |
| | • применять различные методы принятия решений. |
| 3.3 | Владеть: |
| | • культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения; |
| | • навыками разработки организационно-управленческих решений; |
| | • методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования; |

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью 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 "Порядок организации текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации в ГОУ ВПО "ДОНАУИГС". 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. Методология принятия управленческих решений, методы диагностики проблем и выявления (генерирования) альтернатив | | | | | | |
| Тема 1.1. Основы методологии принятия управленческих решений /Лек/ | 8 | 2 | УК-1 ОПК-1 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 | 0 | |
| Тема 1.1. Основы методологии принятия управленческих решений /Сем зан/ | 8 | 4 | УК-1 ОПК-1 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 | 0 | |
| Тема 1.1. Основы методологии принятия управленческих решений /Ср/ | 8 | 5 | УК-1 ОПК-1 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 | 0 | |
| Тема 1.2. Методы диагностики проблем /Лек/ | 8 | 2 | УК-1 ОПК-1 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 | 0 | |
| Тема 1.2. Методы диагностики проблем /Сем зан/ | 8 | 4 | УК-1 ОПК-1 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 | 0 | |
| Тема 1.2. Методы диагностики проблем /Ср/ | 8 | 6 | УК-1 | Л1.1 Л1.2 | 0 | |

| | | | | | | |
|--|---|---|---------------|---|---|--|
| | | | ОПК-1 | Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 | | |
| Тема 1.3. Методы выявления (генерирования) альтернатив /Лек/ | 8 | 2 | УК-1 ОПК-1 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 | 0 | |
| Тема 1.3. Методы выявления (генерирования) альтернатив /Сем зан/ | 8 | 4 | УК-1 ОПК-1 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 | 0 | |
| Тема 1.3. Методы выявления (генерирования) альтернатив /Ср/ | 8 | 6 | УК-1 ОПК-1 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 | 0 | |
| Раздел 2. Методы оценки и выбора альтернатив, реализации управленческих решений и оценки их эффективности | | | | | | |
| Тема 2.1. Методы оценки и выбора альтернатив /Лек/ | 8 | 2 | УК-1 ОПК-1 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 | 0 | |
| Тема 2.1. Методы оценки и выбора альтернатив /Сем зан/ | 8 | 4 | УК-1 ОПК-1 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 | 0 | |
| Тема 2.1. Методы оценки и выбора альтернатив /Ср/ | 8 | 6 | УК-1 ОПК-1 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 | 0 | |
| Тема 2.2. Методы реализации управленческих решений /Лек/ | 8 | 2 | УК-1 ОПК-1 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 | 0 | |
| Тема 2.2. Методы реализации управленческих решений /Сем зан/ | 8 | 4 | УК-1 ОПК-1 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 | 0 | |
| Тема 2.2. Методы реализации управленческих решений /Ср/ | 8 | 5 | УК-1 ОПК-1 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 | 0 | |
| Тема 2.3. Методы оценки эффективности управленческих решений /Лек/ | 8 | 2 | УК-1 ОПК-1 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 | 0 | |

| | | | | | | |
|--|---|---|---------------|---|---|--|
| | | | | Э1 | | |
| Тема 2.3. . Методы оценки эффективности управленческих решений /Сем зан/ | 8 | 4 | УК-1 ОПК-1 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 | 0 | |
| Тема 2.3. . Методы оценки эффективности управленческих решений /Ср/ | 8 | 6 | УК-1 ОПК-1 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 | 0 | |
| консультация по дисциплине /Конс/ | 8 | 2 | УК-1 ОПК-1 | Л1.1 Л1.2 Л1.3Л2.1 Л2.2Л3.1 Л3.2 Э1 | 0 | |

РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Основные образовательные технологии, применяемые при изучении дисциплины:

Технология контекстного обучения – обучение в контексте профессии (реализуется в учебных заданиях, учитывающих специфику направления и профиля подготовки). Технология интерактивного обучения (реализуется в форме учебных заданий, предполагающих взаимодействие обучающихся, использование активных форм обратной связи).

Технология электронного обучения (реализуется при помощи электронной образовательной среды ГОУ ВПО «ДонАУиГС» и при использовании ресурсов ЭБС, при проведении автоматизированного тестирования и т. д.).

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

4.1. Рекомендуемая литература

1. Основная литература

| | Авторы, | Заглавие | Издательство, год |
|------|----------------------------------|---|--|
| Л1.1 | Трофимова Л.А., Трофимов В.В. | Управленческие решения (методы принятия и реализации). (190) | СПб.: Изд-во СПбГУЭФ,, 2011 |
| Л1.2 | Бережная Е.В., Бережной В.И. | Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие () | М.: НИЦ ИНФРА-М, , 2014 |
| Л1.3 | Орлов А.И. | Методы принятия управленческих решений : Учебник (286) | Москва : КНОРУС, 2018. — 286 с. — (Бакалавриат). ISBN 978- 5-406-06430-6 Представлены методы разработки управленческих р, 2018 |

2. Дополнительная литература

| | Авторы, | Заглавие | Издательство, год |
|------|-------------------|---|--|
| Л2.1 | Иванов П.В. и др. | Методы принятия управленческих решений : учебное пособие для вузов (276) | Москва : Издательство Юрайт, , 2019 |
| Л2.2 | Бусов, В. И. | Управленческие решения : учебник для бакалавров (254) | М. : Издательство Юрайт, , 2018 |

3. Методические разработки

| | Авторы, | Заглавие | Издательство, год |
|------|-------------|---|-------------------------------------|
| Л3.1 | Стехин А.П. | Методы принятия управленческих решений: Конспект лекций (57) | Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2020 |
| Л3.2 | Стехин А.П. | Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся по | Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2020 |

| | Авторы, | Заглавие | Издательство, год |
|---|---|---|-------------------|
| | | дисциплине "Методы принятия управленческих решений (24) | |
| 4.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" | | | |
| Э1 | Сайт научной электронной библиотеки eLIBRARY РФФИ | www.elibrary.ru/ | |
| Э2 | | | |
| 4.3. Перечень программного обеспечения | | | |
| <p>Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:</p> <p>При изучении дисциплины используется следующее лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства: Microsoft Word, Excel, PowerPoint, конструктор тестов CD-версия. V2.5.2.1 (автор Павел Козловский) (свободное распространение).</p> <p>Использование электронных презентаций, электронного курса лекций, офисных программ; организация взаимодействия с обучающимися посредством: электронной почты, видеоконференцсвязи, платформы многофункциональной системы дистанционного обучения Moodle, чатов. Организация взаимодействия с обучающимися происходит при личном взаимодействии на лекционных и семинарских занятиях, а также посредством электронной почты учебной группы (рассылка обучающимся лекционного материала, индивидуальных заданий) либо многофункциональной системы дистанционного обучения Moodle, где выложено всё обеспечение дисциплины, задания для самостоятельного решения, контрольные задания. Выполненные индивидуальные задания обучающиеся могут сдать преподавателю лично, либо отправить по почте, либо выполнять в Moodle. Обучающийся во время самостоятельной подготовки обеспечен рабочим местом в читальном зале (компьютерном классе) с выходом в Интернет где используется лицензионное программное обеспечение: Операционная система «Windows 8.1 Профессиональная»; ПО «Microsoft Office 2010»; Интернет браузеры «Mozilla» «Firefox», «Internet Explore»; ПО «Антивирус Касперского».</p> | | | |
| 4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы | | | |
| <p>Сайт научной электронной библиотеки eLIBRARY РФФИ:[Электронный ресурс] – Режим доступа: www.elibrary.ru/</p> <p>Экономико-математические методы и прикладные модели - http://www.eusi.ru/umk/vzfei_ekonomiko_matematiceskie_metody_i/index.shtml</p> <p>Электронные книги по экономико-математическим методам и моделям - http://www.aup.ru/books/i008.htm</p> | | | |
| 4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины | | | |
| <p>1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа: лекционная аудитория № 505, учебный корпус 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - комплект мультимедийного оборудования: ноутбук, мультимедийный проектор, экран; - специализированная мебель: доска аудиторная, столы аудиторные, стулья. <p>2. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: № 807 учебный корпус 1</p> <ul style="list-style-type: none"> - специализированная мебель: доска аудиторная, столы аудиторные, стулья, компьютеры <p>3. Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации: читальный зал, учебный корпус 1. Адрес: г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163А (ГОУ ВПО "ДОНАУИГС").</p> | | | |

РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

| 5.1. Контрольные вопросы и задания |
|---|
| <p>Раздел 1. Методология принятия управленческих решений, методы диагностики проблем и выявления (генерирования) альтернатив</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Что такое «управленческое решение»? 2. Кто является основоположником теории принятия решений? 3. В чем заключается роль управленческого решения? 4. Дайте определение понятию «критерий»? Назовите требования, предъявляемые к критериям. 5. Назовите основные функции, из которых состоит процесс принятия управленческого решения. 6. Что такое «моделирование»? 7. Перечислите основные свойства моделей. 8. Назовите виды моделей. 9. Чем определяется мотивация (степень мотивации) индивидуума к определенному поведению? |

10. Дайте определение понятию «метод»?
 11. Какие четыре основных метода выделяет методология как «учение о методах познания и преобразования действительности»? Объясните в чем сущность этих методов?
 12. Сформулируйте понятие «диагностика проблем». Назовите основные этапы диагностики проблемы.
 13. Назовите типы проблем по классификации Питера Ф. Друкера.
 14. Перечислите основные методы декомпозиции проблем.
 15. В чем суть и достоинства метода «дерево проблем»?
 16. Назовите последовательность построения «дерево проблем».
 17. В чем суть метода «дерево целей и задач»?
 18. В чем суть метода «дерево решений»?
 19. Перечислите этапы построения причинно-следственной диаграммы «рыбий скелет».
 20. Назовите алгоритм выявления проблемной ситуации.
 21. Что понимается под факторным (экономическим) анализом?
 22. Перечислите основные методы моделирования, используемые на этапе диагностики проблем.
 23. На чем основывается метод экономико-математического моделирования?
 24. В чем сущность метода экономического анализа?
 25. Назовите основные характеристики модели теории очередей?
 26. В чем сущность метода теории запасов?
 27. Для чего используют методы прогнозирования?
 28. Дайте характеристику качественным методам прогнозирования.
 29. Охарактеризуйте количественные методы прогнозирования.
 30. Объясните термин «Ситуационный анализ». Перечислите этапы ситуационного анализа
 31. В чем заключается суть метода мозгового штурма?
 32. В каком году разработан метод Дельфи?
 33. В чем заключается суть метода Дельфи?
 34. Назовите последовательность этапов метода Дельфи.
 35. Охарактеризуйте понятия «эвристика» и «эвристические методы».
 36. Что понимается под эвристикой репрезентативности?
 37. В чем заключается суть метода морфологического анализа?
 38. Дайте определение термина «синектика».
 39. Кто является автором метода синектики?
 40. Назовите факторы реализации метода синектики.
 41. В чем отличие метода синектики от мозгового штурма?
 42. Что служит основными источниками для генерирования идей в методе коллективных ассоциаций?
 43. В чем заключается суть метода гирлянд ассоциаций?
 44. В чем заключается суть методов, основанных на использовании карточек?
- Раздел 2. Методы оценки и выбора альтернатив, реализации управленческих решений и оценки их эффективности
1. В чем заключается суть концепции определенности?
 2. Дайте определение понятию «риск».
 3. В чем заключается суть концепции неопределенности?
 4. Охарактеризуйте понятие «оптимизационный анализ».
 5. Какие методы оптимизации используются при принятии решения?
 6. В чем заключается суть предельного анализа?
 7. В чем заключается суть приростного анализа?
 8. Какие задачи относятся к числу наиболее известных задач линейного программирования?
 9. Для чего используют матрицу решений?
 10. В чем заключается метод Дерево решений?
 11. Перечислите элементы, с помощью которых строится Дерево решений.
 12. В чем заключается сущность критерия решения Вальда.
 13. Охарактеризуйте альфа-критерий решения Гурвица.
 14. Дайте характеристику критерию решений Сэвиджа.
 15. В чем заключается сущность критерия решений Лапласа.
 16. Дайте определение понятию «экспертные оценки».
 17. В чем заключается сущность метода экспертных оценок?
 18. Какие задачи решаются методом экспертного оценивания?
 19. Дайте определение понятию «экспертные суждения».
 20. В каких случаях применяется экспертное ранжирование? Какие Вы знаете методы ранжирования? В чем заключается каждый из методов.
 21. Дайте классификацию методов реализации решений.

22. В чем состоят основные задачи разработки плана реализации решений?
23. Назовите основные методы, применяемые при составлении плана реализации управленческих решений.
24. В чем заключается основное правило построения матрицы распределения ответственности?
25. Назовите основные инструменты сетевого моделирования.
26. Какую функцию выполняет информационная таблица реализации решений?
27. Что включает в себя контроль реализации управленческих решений?
28. Назовите основные виды контроля реализации управленческих решений.
29. Охарактеризуйте понятия «административный контроль» и «технологический контроль».
30. Дайте определение понятиям «ревизия» и «аудит».
31. На какие виды контроля подразделяются методы контроля выполнения управленческих решений?
32. Дайте определение понятиям «эффект» и «эффективность менеджмента».
33. В чем заключается цель эффективного менеджмента?
34. Какими показателями оценивается управленческое решение как результат управленческой деятельности менеджеров?
35. Что относят к результатам управленческих решений? Что относят к затратам управленческих решений?
36. Охарактеризуйте понятие «эффективность деятельности организации».
37. Дайте определение понятию «эффективность управленческого решения».
38. Охарактеризуйте понятия «организационная эффективность управленческого решения», «экономическая эффективность управленческого решения», «социальная эффективность управленческого решения» и «технологическая эффективность управленческого решения».
39. Дайте определение понятиям «психологическая эффективность управленческого решения», «правовая эффективность управленческого решения», «экологическая эффективность управленческого решения», «этическая эффективность управленческого решения», «политическая эффективность управленческого решения».
40. В чем заключается сущность целевого подхода к измерению эффективности управленческих решений организации?
41. В чем заключается сущность ресурсного подхода к измерению эффективности управленческих решений организации?
42. В чем заключается сущность метода анализа эффективности затрат?
43. В чем заключается сущность подхода акционеров?
44. Охарактеризуйте понятия «критерии эффективности» и «показатели эффективности».
45. Перечислите показатели, которые использует подход акционеров.
46. Назовите основные показатели эффективности менеджмента.
47. Какие Вы знаете виды ответственности в системе принятия и реализации управленческих решений?
48. Назовите механизмы контроля по видам ответственности в системе принятия и реализации управленческих решений.

5.2. Темы письменных работ

1. Рискованность ситуации и методы принятия решений.
2. Понятие и сущность управленческого риска.
3. Методы оценки управленческого риска.
4. Дисперсионный метод оценки риска.
5. Интервальный метод оценки риска.
6. Балансовый метод оценки риска.
7. Понятие и сущность контроля реализации управленческих решений. Виды контроля качества управленческих решений.
8. Зависимость видов контроля от размера организации и организационно-правовой формы.
9. Особенности внутреннего и внешнего контроля.
10. Методы текущего контроля управленческих решений.
11. Методы стратегического контроля управленческих решений.
12. Управленческие решения и социально-психологическая проблема ответственности.

5.3. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств дисциплины "Методы принятия управленческих решений" разработан в соответствии с локальным нормативным актом "Порядок разработки и содержания фондов оценочных средств основной образовательной программы высшего профессионального образования в ГОУ ВПО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Методы принятия управленческих решений" в полном объеме представлен в учебно-методическом комплексе дисциплины.

5.4. Перечень видов оценочных средств

доклад, сообщение, тестовые задания, ситуационные и расчетные задачи, реферат, собеседование

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 ГОУ ВПО "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

Освоение дисциплины должно завершиться овладением необходимыми компетенциями. Этот результат может быть достигнут только после весьма значительных усилий. При этом важными окажутся не только старание и способности, но и хорошо продуманная организация труда обучающегося. В первую очередь это правильная организация времени.

При изучении дисциплины наименьшие затраты времени обеспечит следующая последовательность действий. Прежде всего, необходимо своевременно, то есть после промежуточной аттестации за предшествующий семестр, выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какие задания выполнить для того, чтобы получить достойную оценку. Сведения об этом, т. е. списки литературы, темы семинарских занятий и вопросы к ним, а также другие необходимые материалы имеются в разработанном учебно-методическом комплексе.

Регулярное посещение лекций и семинарских занятий не только способствует успешному овладению необходимыми компетенциями, но и помогает наилучшим образом организовать время, т.к. все виды занятий распределены в семестре планомерно, с учетом необходимых временных затрат.

Важнейшей формой поиска необходимого и дополнительного материала по дисциплине с целью доработки знаний, полученных во время лекций, является самостоятельная работа обучающихся. Именно овладение и усвоение обучающимся рекомендованной литературы создает широкие возможности детального усвоения данной дисциплины.

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

Относительно проблематики учебной дисциплины обучающимся рекомендуются следующие виды самостоятельной работы:

- самостоятельное изучение и углубленная обработка разделов, тем дисциплины, отдельных вопросов тем;
- изучение сложных тем учебной дисциплины по конспектам, учебниками и специальной литературе;
- выполнение индивидуальных заданий;
- подготовка к выполнению ситуационных заданий и тестированию по разделам дисциплины;
- подготовка по вопросам семинаров, написание рефератов, докладов, тематических сообщений.

Основой изучения любой дисциплины является освоение ее понятийного аппарата. Простое заучивание терминов часто расценивается как бесполезная трата времени, а также снижает мотивацию изучения дисциплины. Поэтому для освоения терминологии рекомендуется использовать такие формы работы как составление и решение кроссвордов и логических задач.

Важнейшей частью работы обучающегося является изучение существующей практики. Учебник, при всей его важности для процесса изучения дисциплины, как правило, содержит лишь минимум необходимых

теоретических сведений. При этом высшее профессиональное образование предполагает более глубокое знание предмета. Кроме того, оно предполагает не только усвоение информации, но и формирование навыков исследовательской работы.

В процессе освоения дисциплины при подготовке к занятиям рекомендуется не только использовать предложенную в программном блоке литературу, но и материалы периодических изданий, информацию Internet-ресурсов, баз данных, электронных библиотек.

Работу по конспектированию следует выполнять, предварительно изучив планы семинарских занятий. В этом случае ничего не будет упущено и обучающемуся не придется конспектировать источник повторно, тратя на это драгоценное время. Правильная организация работы, чему должны способствовать данные выше рекомендации, позволит обучающемуся своевременно выполнить все задания, получить достойную оценку и избежать, таким образом, необходимости тратить время на переподготовку и пересдачу дисциплины.

При освоении дисциплины необходимо пользоваться материалами конспекта лекций, основной, дополнительной и справочной литературой.

Любую тему необходимо изучать в следующей последовательности:

1. Изучить материал лекционного конспекта и соответствующих разделов учебников.
2. Отобрать материал по дополнительным литературным источникам и справочной литературе и изучить его.
3. Составить краткий конспект ответов на поставленные вопросы:
 - написать план ответа или краткий конспект, выделить в нем главное и четко структурировать текст;
 - проработать устный или письменный ответ.

В ходе подготовки к занятиям рекомендуется составлять планы – конспекты ответов, формулировать сложные вопросы для коллективного обсуждения, составлять блок-схемы и рисунки, являющиеся опорными конспектами при ответе на вопрос.

Для подготовки к семинарским занятиям по каждой теме обучающемуся нужно усвоить лекционный материал; ознакомиться с планом семинара и рекомендованной литературой к нему; при необходимости получить консультации преподавателя по вопросам, касающимся докладов и рефератов; использовать учебно-научный потенциал библиотек ГОУ ВПО «ДонАУиГС» и других научных учреждений.

В течение изучения дисциплины обучающийся должен подготовить и защитить реферат.

При подготовке реферата следует пользоваться консультациями и методическими рекомендациями преподавателя относительно структуры и оформления реферата.

РЕЦЕНЗИЯ
на РАБОЧУЮ ПРОГРАММУ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.О.09 «Методы принятия управленческих решений»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль («Логистика»)

Разработчик: Кусков А.Е., старший преподаватель

Кафедра: Менеджмента в производственной сфере

Представленная на рецензию рабочая программа и фонд оценочных средств дисциплины «Методы принятия управленческих решений» разработаны в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970).

Рабочая программа дисциплины содержит требования к уровню подготовки бакалавров по приобретению теоретических знаний и практических навыков, которые предъявляются к обучающимся данного направления подготовки в ходе изучения учебной дисциплины.

В рабочей программе сформулированы цели и задачи освоения дисциплины.

В разделе «Место дисциплины в структуре образовательной программы» указаны требования к предварительной подготовке обучающихся, а также последующие дисциплины, для которых изучение данной будет необходимым.

В рабочей программе прописаны компетенции обучающегося (ОПК-1, УК-1), формируемые в результате освоения дисциплины.

Раздел «Структура и содержание дисциплины» содержит тематическое и почасовое распределение изучаемого материала по видам занятий, а также часы на самостоятельную работу.

В разделе «Фонд оценочных средств» указаны оценочные средства для текущего контроля и промежуточной аттестации обучающегося (фонд оценочных средств представлен отдельным элементом УМКД).

Компетенции по курсу, указанные в рабочей программе, полностью соответствуют учебному плану и матрице компетенций.

В рабочей программе дисциплины представлен также перечень материально-технического обеспечения для осуществления всех видов занятий, предусмотренных учебным планом.

Рабочая программа дисциплины имеет логически завершённую структуру, включает в себя все необходимые и приобретаемые в процессе изучения навыки и умения.

Учебно-методическое обеспечение дисциплины представлено в программе перечнем основной и дополнительной литературы, методических материалов, библиотечно-информационных ресурсов, что является достаточным для успешного владения дисциплиной.

Таким образом, рабочая программа дисциплины «Методы принятия управленческих решений» соответствует всем требованиям к реализации программы и может быть рекомендована к использованию.

Рецензент:
Старший преподаватель

МП

Дата



А.А. Епишенкова

ДОНЕЦКАЯ НАРОДНАЯ РЕСПУБЛИКА
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОПОП ВО
по направлению подготовки
И. М. Ягнюк И. М. Ягнюк
(подпись) (инициалы, фамилия)
25 марта 2021 г.

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой
маркетинга и логистики
Л.П. Барышникова
(подпись) (инициалы, фамилия)
30 августа 2021 г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

«Методы принятия управленческих решений»

| | |
|--|---|
| Направление подготовки Профиль | 38.03.02 Менеджмент «Логистика» |
| Квалификация | бакалавр |
| Форма обучения | очная |
| Год начала подготовки по учебному плану | 2021 |
| Составитель: | доцент, канд. экон. наук, доцент, Т.А. Попова |

Рассмотрено
на заседании ПМК кафедры
«Логистика»
Протокол № 6 от 26.01.2021 г.

Одобрено на заседании кафедры
и рекомендовано к утверждению
Протокол № 6 от 29.01.2021 г.

Донецк
2021

РАЗДЕЛ 1.

ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по учебной 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 | «Логистика» | |
| Количество разделов учебной дисциплины | 4 | |
| Дисциплина базовой/ вариативной части образовательной программы | Б1.О.20 | |
| Формы контроля | Текущий контроль (входной контроль, устный опрос, практические задания, доклад, реферат, контроль знаний по разделу, индивидуальное задание) | |
| Показатели | Очная форма обучения | Заочная форма обучения |
| Количество зачетных единиц (кредитов) | 4 | |
| Семестр | 6 | |
| Общая трудоемкость (академ. Часов) | 144 | |
| Аудиторная работа: | 72 | |
| Лекционные занятия | 28 | |
| Семинарские занятия | 42 | |
| Консультации | 2 | |
| Самостоятельная работа | 45 | |
| Контроль | 27 | |
| <i>Форма промежуточной аттестации</i> | <i>Экзамен</i> | |

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

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

| | |
|---|--|
| <i>УК-1.1: Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие; осуществляет декомпозицию задачи.</i> | |
| Знать: | |
| Уровень 1 | методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений |
| Уровень 2 | методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений, методы принятия управленческих решений |
| Уровень 3 | методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений, основные организационные структуры управления организациями, методы принятия управленческих решений |
| Уметь: | |
| Уровень 1 | получать, обобщать и использовать управленческую информацию при разработке управленческих решений |
| Уровень 2 | получать, обобщать и использовать управленческую информацию при разработке управленческих решений, применять методы разработки и принятия |
| Уровень 3 | получать, обобщать и использовать управленческую информацию при разработке управленческих решений, применять методы и модели разработки и принятия управленческих решений |

| | |
|---|--|
| Владеть: | |
| Уровень 1 | навыками сбора, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений |
| Уровень 2 | навыками сбора, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений, применения методов разработки и принятия управленческих решений |
| Уровень 3 | навыками сбора, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений, применения методов и моделей разработки и принятия управленческих решений |
| <i>УК-1.3: Осуществляет поиск информации для решения поставленной задачи по различным типам запросов.</i> | |
| Знать: | |
| Уровень 1 | методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений |
| Уровень 2 | методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений, методы принятия управленческих решений |
| Уровень 3 | методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений, основные организационные структуры управления организациями, методы принятия управленческих решений |
| Уметь: | |
| Уровень 1 | осуществлять поиск информации, обобщать и использовать информацию при разработке управленческих решений |
| Уровень 2 | применять методы поиска информации, обобщать и использовать информацию при разработке управленческих решений |
| Уровень 3 | применять методы поиска информации, обобщения и анализа информации при разработке управленческих решений |
| Владеть: | |
| Уровень 1 | навыками поиска информации, обобщения и использования информации при разработке управленческих решений |
| Уровень 2 | навыками применения методов поиска информации, обобщения и использования информации при разработке управленческих решений |
| Уровень 3 | навыками применения поиска информации, обобщения, использования и анализа информации для разработки управленческих решений |
| <i>УК-1.4: При обработке информации отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок, формирует собственные мнения и суждения, аргументирует свои выводы и точку</i> | |
| Знать: | |
| Уровень 1 | методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений |
| Уровень 2 | методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений, методы принятия управленческих решений |
| Уровень 3 | методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений, основные организационные структуры управления организациями, методы принятия управленческих решений |
| Уметь: | |
| Уровень 1 | осуществлять поиск информации, обобщать и использовать информацию при разработке управленческих решений |
| Уровень 2 | применять методы поиска информации, обобщать и использовать информацию при разработке управленческих решений |
| Уровень 3 | применять методы поиска информации, обобщения и анализа информации при разработке управленческих решений |
| Владеть: | |
| Уровень 1 | навыками поиска информации, обобщения и использования информации при разработке управленческих решений |
| Уровень 2 | навыками применения методов поиска информации, обобщения и использования информации при разработке управленческих решений |

| | |
|---|--|
| Уровень 3 | навыками применения поиска информации, обобщения, использования и анализа информации для разработки управленческих решений |
| <i>УК-1.5: Рассматривает и предлагает возможные варианты решения поставленной задачи, оценивая их достоинства и недостатки.</i> | |
| Знать: | |
| Уровень 1 | методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений |
| Уровень 2 | методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений, методы принятия управленческих решений |
| Уровень 3 | методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений, основные организационные структуры управления организациями, методы принятия управленческих решений |
| Уметь: | |
| Уровень 1 | осуществлять поиск информации, обобщать и использовать информацию при разработке управленческих решений |
| Уровень 2 | применять методы поиска информации, обобщать и использовать информацию при разработке управленческих решений |
| Уровень 3 | применять методы поиска информации, обобщения и анализа информации при разработке управленческих решений |
| Владеть: | |
| Уровень 1 | навыками поиска информации, обобщения и использования информации при разработке управленческих решений |
| Уровень 2 | навыками применения методов поиска информации, обобщения и использования информации при разработке управленческих решений |
| Уровень 3 | навыками применения поиска информации, обобщения, использования и анализа информации для разработки управленческих решений |
| <i>УК-2.2: Предлагает способы решения поставленных задач и ожидаемые результаты; оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта.</i> | |
| Знать: | |
| Уровень 1 | закономерности, принципы и методы управления социально-экономическими системами |
| Уровень 2 | методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений |
| Уровень 3 | способы решения поставленных задач, оценки результатов |
| Уметь: | |
| Уровень 1 | применять закономерности, принципы и методы управления социально-экономическими системами |
| Уровень 2 | применять методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений |
| Уровень 3 | применять способы решения поставленных задач, оценивать результаты |
| Владеть: | |
| Уровень 1 | принципами и методами управления социально-экономическими системами |
| Уровень 2 | методами получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений |
| Уровень 3 | способами, моделями и методами решения поставленных задач, прогнозирования и оценки результатов |
| <i>ОПК-1.2: Аргументирует принятые решения и доказывает их состоятельность в цепочке знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой</i> | |
| Знать: | |
| Уровень 1 | закономерности, принципы и методы управления социально-экономическими системами, основные функции менеджмента и механизмы их реализации в практике управления организациями |

| | |
|---|---|
| Уровень 2 | закономерности, принципы и методы управления социально-экономическими системами, основные функции менеджмента и механизмы их реализации в практике управления организациями |
| Уровень 3 | закономерности, принципы и методы управления социально-экономическими системами, основные функции менеджмента и механизмы их реализации в практике управления организациями |
| Уметь: | |
| Уровень 1 | использовать основные и специальные методы экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности |
| Уровень 2 | использовать основные и специальные методы экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности, критически оценивать с разных сторон (производственной, мотивационной, институциональной и др.) поведение экономических агентов, тенденции развития объектов в сфере профессиональной деятельности |
| Уровень 3 | разрабатывать и обосновывать варианты эффективных хозяйственных решений, доказывать их состоятельность |
| Владеть: | |
| Уровень 1 | навыками использования основных и специальных методов экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности |
| Уровень 2 | навыками использования основных и специальных методов экономического анализа информации в сфере профессиональной деятельности, критической оценки с разных сторон (производственной, мотивационной, институциональной и др.) поведение экономических агентов, тенденции развития объектов в сфере профессиональной деятельности |
| Уровень 3 | навыками разработки и обоснования вариантов эффективных хозяйственных решений, доказывания их состоятельности |
| <i>ОПК-1.3: Использует методы принятия тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций.</i> | |
| Знать: | |
| Уровень 1 | 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 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 |
| Уровень 2 | систематизировать и обобщать информацию, готовить справки и обзоры по вопросам профессиональной деятельности, редактировать, реферировать, рецензировать тексты, разрабатывать и обосновывать варианты эффективных управленческих 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 | методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль) |
| Уровень 2 | современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации |
| Уровень 3 | современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации, методами и основными приемами исследовательской деятельности в процессе совершенствования менеджмента |
| <i>ОПК-2.1: Осуществляет поиск источников информации на основе поставленных целей для решения профессиональных задач с учетом вариативности управленческих решений при обосновании выбора эффективных вариантов на базе показателей социально-экономической и</i> | |
| Знать: | |

| | |
|------------------|--|
| Уровень 1 | основные теоретические аспекты принятия управленческих решений |
| Уровень 2 | методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений и планов, методы принятия управленческих |
| Уровень 3 | методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений и планов, модели и методы принятия |
| Уметь: | |
| Уровень 1 | осуществлять поиск информации, оценивать риски внешней и внутренней среды |
| Уровень 2 | применять методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений и планов, методы принятия |
| Уровень 3 | применять методы получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений и планов, модели и методы принятия |
| Владеть: | |
| Уровень 1 | навыками поиска информации, оценивать риски внешней и внутренней среды |
| Уровень 2 | навыками применения методов получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений и планов, методов принятия управленческих решений |
| Уровень 3 | применять навыки применения методов получения, обобщения и использования управленческой информации при разработке управленческих решений и планов, моделей и методов принятия управленческих решений |

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 | УК1.1, УК1.3., УК1.4, УК1.5, УК2.2, ОПК1.2, ОПК1.3, ОПК2.1 | Входной контроль, практические задания, устный опрос, доклад |
| 2 | Тема 1.2. Условия и факторы качества управленческих решений | 6 | УК1.1, УК1.3., УК1.4, УК1.5, УК2.2, ОПК1.2, ОПК1.3, ОПК2.1 | 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 | УК1.1, УК1.3., УК1.4, УК1.5, УК2.2, ОПК1.2, ОПК1.3, ОПК2.1 | устный опрос, практические задания, доклад |
| 4 | Тема 2.2. Методы разработки и принятия управленческих решений | 6 | УК1.1, УК1.3., УК1.4, УК1.5, УК2.2, ОПК1.2, ОПК1.3, | устный опрос, практические задания, доклад контроль |

| | | | | |
|--|---|---|--|---|
| | | | ОПК2.1 | знаний по разделу |
| Раздел 3. Эффективность принятия управленческих решений в условиях рыночной среды | | | | |
| 5 | Тема 3.1. Основы управления рисками | 6 | УК1.1, УК1.3., УК1.4, УК1.5, УК2.2, ОПК1.2, ОПК1.3, ОПК2.1 | устный опрос, практические задания, доклад, индивидуальное задание |
| 6 | Тема 3.2. Эффективность управленческих решений | 6 | УК1.1, УК1.3., УК1.4, УК1.5, УК2.2, ОПК1.2, ОПК1.3, ОПК2.1 | устный опрос, практические задания, доклад |
| 7 | Тема 3.3. Информационно-аналитическая поддержка управленческих решений | 6 | УК1.1, УК1.3., УК1.4, УК1.5, УК2.2, ОПК1.2, ОПК1.3, ОПК2.1 | 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 | УК1.1, УК1.3., УК1.4, УК1.5, УК2.2, ОПК1.2, ОПК1.3, ОПК2.1 | устный опрос, практические задания, доклад |
| 9 | Тема 4.2. Методы психологической активизации при принятии и реализации управленческих решений | 6 | УК1.1, УК1.3., УК1.4, УК1.5, УК2.2, ОПК1.2, ОПК1.3, ОПК2.1 | устный опрос, практические задания, доклад, контроль знаний по разделу |

1.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах формирования, описание шкалы оценивания

| Дескриптор компетенции | Показатель оценки | Шкалы оценивания | | Критерии оценивания |
|------------------------|---|------------------|--------|--|
| | | Государственная | Баллы | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Знает | УК1.1, УК1.3., УК1.4, УК1.5, УК2.2, ОПК1.2, ОПК1.3, ОПК2.1 | Отлично | 90-100 | теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов; необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, |

| | | | | |
|---------|---|-------------------|-------|---|
| Умеет | УК1.1, УК1.3., УК1.4, УК1.5, УК2.2, ОПК1.2, ОПК1.3, ОПК2.1 | | | все предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному |
| Владеет | УК1.1, УК1.3., УК1.4, УК1.5, УК2.2, ОПК1.2, ОПК1.3, ОПК2.1 | | | |
| Знает | УК1.1, УК1.3., УК1.4, УК1.5, УК2.2, ОПК1.2, ОПК1.3, ОПК2.1 | Хорошо | 75-89 | теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов; некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками |
| Умеет | УК1.1, УК1.3., УК1.4, УК1.5, УК2.2, ОПК1.2, ОПК1.3, ОПК2.1 | | | |
| Владеет | УК1.1, УК1.3., УК1.4, УК1.5, УК2.2, ОПК1.2, ОПК1.3, ОПК2.1 | | | |
| Знает | УК1.1, УК1.3., УК1.4, УК1.5, УК2.2, ОПК1.2, ОПК1.3, ОПК2.1 | Удовлетворительно | 60-74 | теоретическое содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера; необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных рабочей программой дисциплины учебных задания выполнено, некоторые из выполненных заданий содержат ошибки |
| Умеет | УК1.1, УК1.3., УК1.4, УК1.5, УК2.2, ОПК1.2, ОПК1.3, ОПК2.1 | | | |
| Владеет | УК1.1, УК1.3., УК1.4, УК1.5, УК2.2, ОПК1.2, ОПК1.3, ОПК2.1 | | | |

| | | | | |
|---------|---|---------------------|------|---|
| Знает | УК1.1, УК1.3., УК1.4, УК1.5, УК2.2, ОПК1.2, ОПК1.3, ОПК2.1 | Неудовлетворительно | 0-59 | теоретическое содержание дисциплины не освоено полностью; необходимые практические навыки работы не сформированы, все предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены с грубыми ошибками либо совсем не выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному |
| Умеет | УК1.1, УК1.3., УК1.4, УК1.5, УК2.2, ОПК1.2, ОПК1.3, ОПК2.1 | | | |
| Владеет | УК1.1, УК1.3., УК1.4, УК1.5, УК2.2, ОПК1.2, ОПК1.3, ОПК2.1 | | | |

РАЗДЕЛ 2. Текущий контроль

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 учебной дисциплины.

РАЗДЕЛ 3. Описание оценочных средств по видам заданий текущего контроля

3.1. 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).

Согласно РПУД максимальное количество баллов за устный ответ 2 балла.

Балл «2» ставится, если студент:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию задания;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные;
- 3) излагает материал последовательно и правильно.

Балл «1» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

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 входного контроля знаний

Согласно РПУД максимальное количество баллов за тест после изучения конкретной темы 2 балла.

Балл «2» ставится, если студент представил 100 - 80% правильных ответов;

Балл «1» ставится, если студент представил 79-50% правильных ответов;

Обучающемуся, правильно ответившему на вопросы менее 50% тест не засчитывается.

При проведении тестирования, студенту запрещается пользоваться дополнительной литературой.

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. Вебером 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 приспосабливается 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.

3.3. Рекомендации по оцениванию результатов решения практических заданий

Согласно РПУД максимальное количество баллов за решение практического задания по каждой из тем учебной дисциплины 2 балла.

Балл «2» выставляется студенту:

1. При наличии полного правильного письменного ответа.
2. При корректном оформлении выполненного задания.

Балл «1» выставляется студенту:

1. При неполном правильном письменном ответе.
2. При корректном оформлении выполненного задания.

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 ($C_{\text{мин}} = 6$ 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) |) И _{пер} (0,75 |
| Аренда техники и помещений (ден. ед./год) | |
| Зарплата производственного персонала и административные расходы (ден.ед./год) | И _а (5000) И _{зп} (1000 |
| Планируемая цена при продаже (ден. ед) | 0) Ц(1,5) |
| Планируемые расходы на рекламу (ден. ед./год) | И _р (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 $C_1(1,5$ д.е.) за единицу, можно прогнозировать уровень продаж в $O_1(1500)$ единиц продукции в месяц, а по цене C_2 уровень продаж составит $O_2(3$ 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:

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

где Π – прибыль за год;

C – цена за единицу;

O_{Γ} – годовой объем производства;

$$I_{\text{пост}} = I_{\text{а}} + I_{\text{зп}} + I_{\text{р}}.$$

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

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

Следовательно, минимальный объем выпуска находится из условия:

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

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

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

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

$O_{\Gamma} \geq 22667$ единиц продукции в год (или ≥ 1889 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:

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

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

Подставляя значения параметров, получаем:

$$O_{\Gamma} \geq (17000 + 1000) / (1,5 - 0,75) = 18000 / 0,75 = 24000;$$

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

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

| $Y_i \setminus S_j$ | 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

| $Y_i \setminus S_j$ | 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 Π_1 денежных единиц. В случае отсутствия поставки СМУ несет ущерб в размере Π_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 Π_3 ден.ед.; вероятность поставки возрастет до P_2 ;

б) послать представителя на завод ЖБИ и свой транспорт; дополнительные расходы на командирование составят Π_4 ден. ед., плюс расходы на транспорт Π_3 ден. ед.; вероятность поставки возрастает до P_3 ;

в) заказать дневную норму у другого поставщика по цене Π_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 Π_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. | $\Pi_1(200)$ |
| Ущерб от простоя, ден.ед. | $\Pi_2(800)$ |
| Расходы на транспорт, ден.ед. | $\Pi_3(100)$ |
| Расходы на представителя, ден.ед. | $\Pi_4(80)$ |
| Стоимость поставки от другого поставщика, ден.ед. | $\Pi_5(300)$ |
| Сверхурочные, ден.ед. | $\Pi_6(400)$ |
| 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 | 200 | 800 | $0,4 * 200 + 0,6 * 800 = 560$ |
| $P_{1,j}$ | 0,4 | 0,6 | |
| Y_2 | 300 | 900 | $0,6 * 300 + 0,4 * 900 = \underline{540}$ |
| $P_{2,j}$ | 0,6 | 0,4 | |
| Y_3 | 380 | 980 | $0,7 * 380 + 0,3 * 980 = 560$ |
| $P_{3,j}$ | 0,7 | 0,3 | |
| Y_4 | 1000 | 400 | $0,4 * 1000 + 0,6 * 400 = 640$ |
| $P_{4,j}$ | 0,4 | 0,6 | |

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; $V_2^{\text{экр}} = 900$ 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).

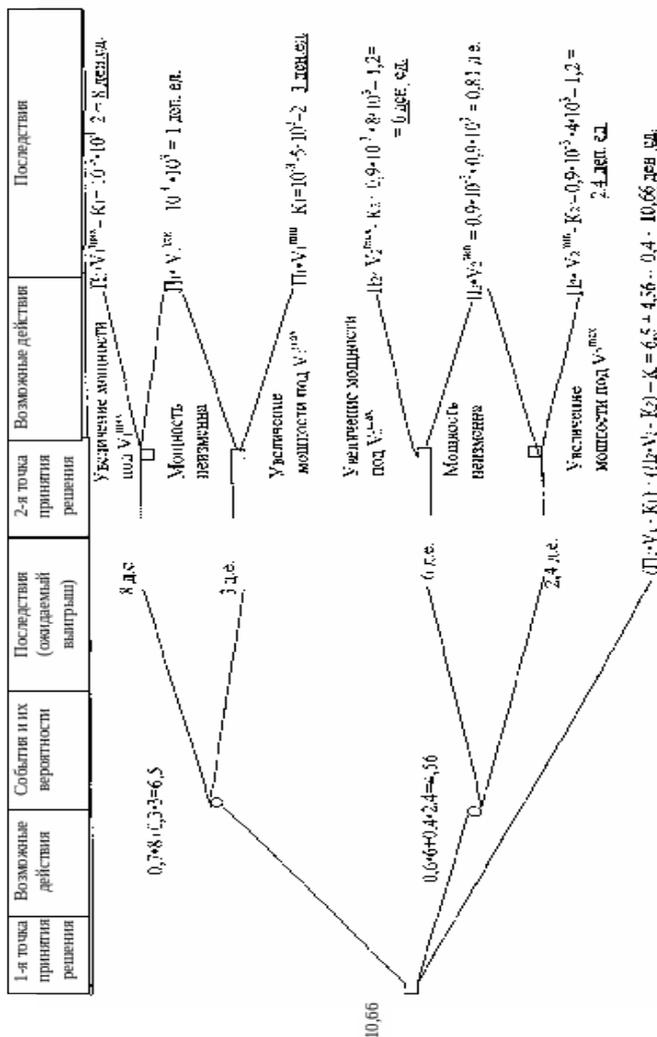


Рис. 3.1. Дерево решений к задаче 11

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 (\mathcal{E}_j) Мероприятия (Y_i) \ | \mathcal{E}_1 | \mathcal{E}_2 | \mathcal{E}_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:

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

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

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 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.

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 | 59 | 2 | 7 | 24 |
| 8 | 24 | 0 | 14 | 94 | нет | 78 | отказ | 12 | 29 |
| 9 | 67 | 2 | 16 | 39 | да | 63 | 2 | 16 | 33 |
| 10 | 62 | 2 | 18 | 84 | нет | 01 | 4 | 18 | 36 |
| 11 | 16 | 0 | 18 | 42 | да | | 4 | 20 | |
| 12 | 76 | 2 | 20 | 17 | да | | 4 | 25 | |
| 13 | 62 | 2 | 22 | Интервьюер занят | | | 2 | | |
| 14 | 27 | 1 | 23 | Интервьюер занят | | | | | |
| 15 | 66 | 2 | 25 | 53 | да | | | | |
| 16 | 12 | 0 | 25 | Интервьюер занят | | | | | |
| 17 | 56 | 1 | 26 | Интервьюер занят | | | | 29 | |
| 18 | 85 | 3 | 29 | 31 | да | | | 34 | |
| 19 | 99 | 5 | 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.

3.4. Рекомендации по оцениванию рефератов (докладов).

Согласно РПУД максимальное количество баллов для обучающихся очной формы обучения за написание доклада - 2.

Балл «2» – выполнены все требования к написанию доклада: обозначена проблема и обоснована ее актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

Балл «1» – имеются существенные отступления от требований. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании или при ответе на дополнительные вопросы сделаны ошибки.

Согласно РПУД максимальное количество баллов для обучающихся заочной формы обучения за написание реферата – 4.

Балл «4» – выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована ее актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

Балл «3» – основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объем реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Балл «2» – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

Балл «1» – обучающийся получает при не раскрытии и непонимании тематики реферата.

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 управлении 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

3.5. Рекомендации по оцениванию результатов контроля знаний

Согласно РПУД максимальное количество баллов за выполнение контроля знаний по 1 разделу учебной дисциплины 7 баллов.

Балл «7» выставляется студенту:

1. При наличии полного правильного письменного ответа на все представленные задания.
2. При корректном оформлении выполненного задания.

Балл «6» выставляется студенту:

1. При неполном правильном письменном ответе на все представленные задания.
2. При корректном оформлении выполненного задания.

Балл «5» выставляется студенту:

1. При полном правильном ответе не на все представленные задания.
2. При корректном оформлении выполненного задания.

Балл «4» выставляется студенту:

1. При неполном правильном ответе не на все представленные задания.

Балл «3» и менее выставляется студенту при минимальном выполненном задании

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.

Согласно РПУД максимальное количество баллов за выполнение контроля знаний по 2 разделу учебной дисциплины 10 баллов.

Балл «10» выставляется студенту:

1. При наличии полного правильного письменного ответа на все представленные задания.
2. При 100 - 80% правильных ответов.

Балл «9» выставляется студенту:

1. При неполном правильном письменном ответе на все представленные задания.
2. При 100 - 80% правильных ответов.

Балл «8» выставляется студенту:

1. При полном правильном ответе не на все представленные задания.
2. При 79 - 60% правильных ответов.

Балл «7» выставляется студенту:

1. При неполном правильном ответе не на все представленные задания.
2. При 79 - 60% правильных ответов.

Балл «6» выставляется студенту:

1. При неполном правильном ответе не на все представленные задания.
2. При 79 - 60% правильных ответов.

Балл «5» выставляется студенту:

1. При неполном правильном ответе на все представленные задания.
2. При 59 - 40% правильных ответов.

Балл «4» и менее выставляется студенту при минимальном выполненном задании

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.

Согласно РПУД максимальное количество баллов за выполнение контроля знаний по 3 разделу учебной дисциплины 10 баллов.

Балл «10» выставляется студенту:

1. При наличии полного ответа на представленные задания.

2. При корректном оформлении выполненного задания.

Балл «9» выставляется студенту:

1. При полном правильном ответе на представленные задания.

2. При наличии ошибок в оформлении выполненного задания.

Балл «8» выставляется студенту:

1. При полном правильном ответе не на все представленные задания.

2. При корректном оформлении выполненного задания.

Балл «7» выставляется студенту:

1. При неполном правильном ответе не на все представленные задания.

2. При корректном оформлении выполненного задания.

Балл «6» выставляется студенту:

1. При неполном правильном ответе не на все представленные задания.

2. При наличии ошибок в оформлении выполненного задания.

Балл «5» выставляется студенту:

1. При неполном правильном ответе на все представленные задания.

2. При наличии ошибок в оформлении выполненного задания.

Балл «4» и менее выставляется студенту при минимальном выполненном задании

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

Согласно РПУД максимальное количество баллов за выполнение контроля знаний по 4 разделу учебной дисциплины 10 баллов.

Балл «10» выставляется студенту:

1. При наличии полного ответа на представленные задания.

2. При корректном оформлении выполненного задания.

Балл «9» выставляется студенту:

1. При полном правильном ответе на представленные задания.

2. При наличии ошибок в оформлении выполненного задания.

Балл «8» выставляется студенту:

1. При полном правильном ответе не на все представленные задания.

2. При корректном оформлении выполненного задания.

Балл «7» выставляется студенту:

1. При неполном правильном ответе не на все представленные задания.

2. При корректном оформлении выполненного задания.

Балл «6» выставляется студенту:

1. При неполном правильном ответе не на все представленные задания.

2. При наличии ошибок в оформлении выполненного задания.

Балл «5» выставляется студенту:

1. При неполном правильном ответе на все представленные задания.
 2. При наличии ошибок в оформлении выполненного задания.
- Балл «4»** и менее выставляется студенту при минимальном выполненном задании

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?

3.6. Рекомендации по оцениванию индивидуального задания

Согласно РПУД максимальное количество баллов за выполнение индивидуального задания - 6 баллов.

Балл «6» выставляется обучающемуся:

1. При наличии полного правильного письменного ответа.
2. При корректном оформлении выполненного задания.
3. При написании выводов по каждому заданию.

Балл «5» выставляется обучающемуся:

1. При неполном правильном письменном ответе.
2. При корректном оформлении выполненного задания.
3. При написании выводов по каждому заданию.

Балл «4» выставляется обучающемуся:

1. При неполном правильном письменном ответе.
2. При некорректном оформлении выполненного задания.
3. При написании выводов по каждому заданию.

Балл «3» выставляется обучающемуся:

1. При неполном правильном письменном ответе.
2. При некорректном оформлении выполненного задания.
3. При написании выводов по некоторым заданиям.

Балл «2» выставляется обучающемуся:

1. При неполном правильном письменном ответе.
2. При некорректном оформлении выполненного задания.

Балл «1» выставляется обучающемуся:

1. При минимальном выполнении задания.

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).

3.7. Рекомендации по оцениванию научной работы обучающегося.

Согласно РПУД максимальное количество баллов - 10 баллов.

Научная статья должна быть выполнена по заданной теме, четко оформлен библиографический список, поставлены цели, задачи исследования, определен объект и предмет исследования, определены методы исследования, позволяющие достигнуть поставленных целей исследования, проведен анализ исследования, сделаны выводы. Оформление соответствует требованиям ГОСТ.

Балл «10» ставится, если при написании статьи указанные требования выполнены на 85-100%.

Балл «8» ставится, если при написании статьи указанные требования выполнены на 70 -84%.

Балл «6» ставится, если при написании статьи указанные требования выполнены на 55 - 69%.

Балл «4» ставится, если при написании статьи указанные требования выполнены на 40 - 54%.

Балл «2» и менее ставится, если при написании статьи указанные требования выполнены на 35 - 39%.

Критерии оценивания выполненных работ: самостоятельность выполнения, логичность, содержательность, аргументированность, правильность оформления

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.

**КОМПЛЕКТ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
(ЭКЗАМЕН)**

| № п/п | Содержание оценочного средства (вопрос к экзамену) | Индекс оцениваемой |
|-------|--|--------------------|
|-------|--|--------------------|

| | | компетенции или ее элементов |
|---|---|------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> 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 принятия 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. | <p>УК1.1, УК1.3., УК1.4, УК1.5, УК2.2, ОПК1.2, ОПК1.3, ОПК2.1</p> | |

| | |
|---|--|
| <p>40 Анализ альтернатив действий</p> <p>41 Организация разработки и выполнения управленческих решений</p> <p>42 Экономико-математическое моделирование. Теория массового обслуживания.</p> <p>43 Теория запасов.</p> <p>44 Методы генерации альтернатив. Метод мозгового штурма.</p> <p>45 Метод Дельфи. Метод номинальной групповой техники.</p> <p>46 Эвристические методы генерации альтернатив.</p> <p>47 Методы соединения альтернатив.</p> | |
|---|--|

ПРИМЕР ЭКЗАМЕНАЦИОННОГО БИЛЕТА

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль «Логистика»
Кафедра маркетинга и логистики
Учебная дисциплина «Методы принятия управленческих решений»

Курс 3 Семестр 6 Форма обучения очная

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1**Теоретические вопросы.**

1. Процедуры и критерии формирования управленческих решений
2. Метод дерева решений в процессе разработки и принятия решений
3. Эвристические методы в процессе разработки и принятия решений.

Экзаменатор _____

Утверждено на заседании кафедры «__» ____ 20__ г. (протокол №__ от «__» ____ 20__ г.)

Зав.кафедрой

Л.П. Барышникова