Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кубанский государственный университет»
Факультет экономический

«УТВЕРЖДАЮ»
Проректор по учебной работе,
качеству образования – первый
проректор

_____ Т.А. Хагуров
подпись

27 апреля 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.Б.04 МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Направление подготовки	38.04.01. Экономика
Направленность (профиль)	Международная экономика
Программа подготовки	академическая
Форма обучения	очная
Квалификация (степень)	магистр

Краснодар 2018

Рабочая программа дисциплины «Методы принятия управленческих решений» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.01 Экономика.

Программу составил(а):
Е.Ф. Линкевич, профессор кафедры мировой экономики
и менеджмента, д-р экон. наук, доцент

Рабочая программа дисциплины «Методы принятия управленческих решений» обсуждена на заседании кафедры мировой экономики и менеджмента
протокол № 6 «28» марта 2018 г.
Заведующий кафедрой Шевченко И.В.

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии экономического факультета
протокол № 6 «26» апреля 2018 г.
Председатель УМК факультета Дробышевская Л.Н.

Рецензенты:

Арзанова А.Г., коммерческий директор ООО ГК «Очаг Строй»
Молочников Н.Р., д-р экон. наук, профессор кафедры экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента ФГБОУ ВО «КубГУ»

1 Цели и задачи изучения дисциплины

1.1 Цель освоения дисциплины

Целью изучения дисциплины является формирование теоретических знаний и практических навыков разработки, принятия и реализации управленческих решений, обеспечивающих реализацию компетенций ОК-2, ОПК-2 и ОПК-3.

1.2 Задачи дисциплины

Для достижения цели в процессе освоения дисциплины решаются следующие основные задачи:

– формирование представления о теоретических основах принятия решений;

– приобретение теоретических знаний и практических навыков разработки, принятия и реализации управленческих решений;

– выработка умений идентификации и классификации проблем организации, выбора наиболее рациональных методологических и организационных схем разработки, принятия и реализации решений;

– приобретение навыков анализа альтернатив действий;

– изучение моделей, методов и алгоритмов принятия решений;

– исследование влияния внешней среды на реализацию управленческих решений;

– приобретение навыков применения критериев разработки и выбора решений в нестандартных ситуациях, в частности, условиях неопределенности и риска, обоснования эффективности решений;

– приобретение навыков руководства коллективом с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;

– получение практических навыков и умений самостоятельно адаптировать методы принятия управленческих решений, исходя из особенностей конкретного объекта управления.

1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к базовой части Блока 1 "Дисциплины (модули)" учебного плана и занимает одно из ключевых мест в профессиональной подготовке магистров, дополняя, конкретизируя и развивая полученную ранее систему экономических знаний студентов.

Для успешного освоения дисциплины студент должен иметь базовую подготовку высшего профессионального образования по направлению «Экономика» (бакалавриат). Курс опирается на общеэкономические и методологические дисциплины – «Общая экономическая теория», «Макроэкономика», «Микроэкономика».

Дисциплина в свою очередь, дает знания и умения, которые являются необходимыми для усвоения дисциплин последующего курса по направлению подготовки 38.04.01 Экономика в рамках учебного плана.

1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся общекультурных, общепрофессиональных компетенций: ОК-2; ОПК-2; ОПК-3

№ п.п.	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
			знать	**уметь**	**владеть**
1.	ОК-2	готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения	– методы принятия решений в нестандартных ситуациях, в частности в условиях неопределенности и риска; – методы выбора альтернатив в условиях неопределенности; – виды социальной ответственности и механизм контроля управленческих решений; – этические нормы ответственности при принятии решений	– разрабатывать управленческие решения в нестандартных ситуациях, в частности в условиях неопределенности и риска; – выявлять проблемы социальной и этической ответственности в условиях реализации управленческих решений; – определять и измерять эффективность управленческих решений	– технологиями разработки, принятия, реализации и мотивации качественного управленческого решения; – навыками системного подхода к разработке и реализации управленческого решения в нестандартных ситуациях, в частности, в условиях неопределенности; – навыками внедрения этических принципов в практику принятия управленческих решений; – системой норм социальной ответственности
2.	ОПК-2	готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	– психологические особенности и эффекты процессов принятия индивидуальных и коллективных решений с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий; – методы руководства коллективом; – роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения	– диагностировать и анализировать социально-экономические проблемы с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий; – руководить коллективом, обеспечивая максимальную эффективность разработки, принятия, реализации и контроля управленческих решений; – использовать знания при оценке социально-экономических процессов	– навыками руководства коллективом; – системой управления изменениями и конфликтами в процессе разработки и реализации управленческих решений с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий

№ п.п.	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
			знать	**уметь**	**владеть**
3.	ОПК-3	способностью принимать организационно-управленческие решения	– основы теории принятия организационно-управленческих решений: сущности, принципов и методов; – факторы, влияющие на эффективность организационно-управленческих решений – особенности принятия организационно-управленческих решений в различных областях экономики	– обосновать принимаемые организационно управленческие решения, осуществлять на практике выработку, оценку и выбор альтернативы, применять методы анализа и прогнозирования управленческих решений; – работать с нормативными документами, регулирующими хозяйственную практику принятия организационно-управленческих решений	– представлениями об основных экономических законах, научных подходах и методах принятия организационно-управленческих решений

2 Структура и содержание дисциплины

2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач.ед. (108 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице *(для студентов ОФО).*

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры (часы)			
		А	–		
1	2	3	4	5	6
Контактная работа, в том числе:					
Аудиторные занятия (всего):	28	28			
Занятия лекционного типа	8	8	-	-	-
Лабораторные занятия	-	-	-	-	-
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)	20	20	-	-	-
	-	-	-	-	-
Иная контактная работа:					
Контроль самостоятельной работы (КСР)	-	-			
Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3	0,3			
Самостоятельная работа, в том числе:					
Курсовая работа	-	-	-	-	-
Проработка учебного (теоретического) материала	28	28	-	-	-
Выполнение индивидуальных заданий (подготовка докладов, презентаций)	15	15	-	-	-
	-	-	-	-	-
Подготовка к текущему контролю	10	10	-	-	-

1		2	3	4	5	6
Контроль:						
Подготовка к экзамену		26,7	26,7			
Общая трудоемкость	**час.**	**108**	**108**	**-**	**-**	**-**
	в том числе контактная работа	**28,3**	**28,3**			
	зач. ед	**3**	**3**			

2.2 Структура дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины. Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в А семестре *(для студентов ОФО).*

№ раз-дела	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	СРС
1	2	3	4	5	6	7
1.	Основы методологии принятия управленческих решений	13	1	4	–	8
2.	Методы диагностики проблем	16	2	4	–	10
3.	Методы выявления (генерирования) альтернатив	11	1	2	–	8
4.	Методы оценки и выбора альтернатив	13	1	4	–	8
5.	Методы реализации управленческих решений	14	2	2	–	10
6.	Методы оценки эффективности управленческих решений	14	1	4	–	9
Всего по дисциплине (обучение):			8	20		53

2.3 Содержание разделов (тем) дисциплины

2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Основы методологии принятия управленческих решений	Сущность, свойства и классификация управленческих решений. Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений. Альтернатива в процессе принятия решений. Роль управленческих решений в процессах управления. Моделирование и модели принятия управленческих решений. Физические, аналоговые и математические модели. Дескриптивная модель. Модель Карнеги. Модель инкрементального процесса принятия решений. Классификация методов принятия решений.	Контрольные вопросы

1	2	3	4
2.	Методы диагностики проблем	Понятие и значение проблемы в процессе принятия управленческого решения. Диагностика проблемы. Методы декомпозиции проблем. Метод «дерева проблем». Методы сравнительного и факторного анализа. Алгоритм выявления проблемной ситуации. Методы моделирования. Экономико-математическое моделирование на основе использования однофакторных и многофакторных моделей. Методы прогнозирования. Понятийная база прогнозирования. Типологии прогнозов. Фактографические методы прогнозирования. Экспертные методы прогнозирования. Место прогнозирования в принятии решений. Методы ситуационного анализа. Технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения. Этапы ситуационного анализа. Типичные проблемы ситуационного характера. Учет социальных, этнических, конфессиональных, а также культурных различий при применении методов диагностики проблем.	Контрольные вопросы
3.	Методы выявления (генерирования) альтернатив	Содержание и характеристики методов генерирования альтернатив. Процесс генерации альтернатив. Методы выявления альтернатив для принятия управленческого решения. Метод мозгового штурма. Метод Дельфи. Эвристические методы: доступности, репрезентативности, привязки и согласования. Методы морфологического анализа. Метод синектики. Факторы реализации метода синектики. Методы коллективных ассоциаций.	Контрольные вопросы
4.	Методы оценки и выбора альтернатив	Понятие и характер среды принятия управленческих решений. Методы выбора альтернатив в условиях определенности (предельного анализа, приростного анализа прибыли, линейного программирования). Методы выбора альтернатив в нестандартных ситуациях, в частности, условиях риска. Выработка решений в условиях риска. Применение метода «дерево решений» при оценке риска.	Контрольные вопросы

1	2	3	4
		Методы выбора альтернатив в нестандартных ситуациях, в частности, в условиях неопределенности. Критерий решения Вальда. Альфа-критерий решения Гурвица. Критерий решения Сэвиджа. Критерий решения Лапласа. Экспертные методы. Сущность метода экспертных оценок. Методы экспертного ранжирования.	
5.	Методы реализации управленческих решений	Методы планирования реализации управленческих решений. Методы организации выполнения решений. Методы контроля выполнения решений. Виды контроля реализации управленческих решений. Методы оценки реализации управленческого решения.	Контрольные вопросы
6.	Методы оценки эффективности управленческих решений	Эффективность управленческих решений и ее составляющие. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений (традиционные подходы). Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений (концепции VBM). Принятие управленческих решений в общей системе руководства коллективом. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений. Социальная и этическая ответственность за принятые решения. Виды ответственности и механизм контроля.	Контрольные вопросы

2.3.2 Занятия семинарского типа

Практические занятия (семинары): практические занятия и семинары проводятся по тематике лекций. Магистранты самостоятельно готовят доклады, которые в последствие обсуждаются в форме дискуссий.

Цели занятий:

– закрепить теоретические знания по курсу;

– формировать навыки принятия решений в нестандартных ситуациях;

– развивать у обучающихся навыки руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности;

– формировать навыки учета социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий при руководстве коллективом;

– развивать у студентов научное мышление, умение активно участвовать в творческой деятельности, аргументировано излагать и отстаивать свое мнение.

№	Наименование раздела (темы)	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Основы методологии принятия управленческих решений	1. Роль и значение управленческого решения в процессе управления организацией. 2. Эволюция развития теории принятия решений как науки. 3. Основные подходы к разработке управленческого решения. 4. Сущность моделирования в процессе принятия решений. 5. Популярные методики принятия решений.	Доклад, обсуждение доклада в форме научной дискуссии, решение задач, Case-study
2.	Методы диагностики проблем	1. Характеристики методов диагностики проблем. 2. Качественные и количественные методы прогнозирования. 3. Методы корреляционно-регрессивного анализа в теории принятия решений.	Доклад, обсуждение доклада в форме научной дискуссии, решение задач, Case-study, тестирование
3.	Методы выявления (генерирования) альтернатив	1.Методы корреляционно-регрессионного анализа в теории принятия решений. 2. Сущность экономико-математического регулирования. 3. Сущность и значение «теории очередей». 4. Качественные и количественные методы прогнозирования.	Доклад, обсуждение доклада в форме научной дискуссии, решение задач, тестирование
4.	Методы оценки и выбора альтернатив	1. Применение методов оценки и выбора альтернатив в различных секторах экономики. 2. Сущность концепции определенности (среды принятия решений). 3. Применение методы принятия решений в условиях неопределенности. 4. Выбор альтернатив в условиях риска.	Доклад, обсуждение доклада в форме научной дискуссии, решение задач, тестирование
5.	Методы реализации управленческих решений	1. Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений. 2. Условия эффективного функционирования организационных структур при принятии решений. 3. Организация процессов выполнения решений: ресурсное обеспечение на стратегическом и тактическом уровне. 4. Роль человеческого фактора в процессе реализации управленческих решений.	Доклад, обсуждение доклада в форме научной дискуссии, решение задач, тестирование

1	2	3	4
6.	Методы оценки эффективности управленческих решений	1. Оценка эффективности управленческого решения по конечным результатам. 2. Проблемы оценки эффективности управленческих решений. 3. Основные подходы к совершенствованию оценки эффективности принятия управленческих решений. 4. Экономико-математическое моделирование в оценке эффективности принятия управленческих решений	Доклад, обсуждение доклада в форме научной дискуссии, решение задач, Case-study

2.3.3 Лабораторные занятия

Лабораторные занятия не предусмотрены учебным планом.

2.3.4 Примерная тематика курсовых работ.

Курсовые работы не предусмотрены учебным планом.

2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Наименование раздела (темы)	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	2	3
1.	Проработка и повторение лекционного материала, материала учебной и научной литературы, подготовка к занятиям семинарского типа	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Прото кол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
2.	Решение задач	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплин, в том числе по организации самостоятельной работы. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
3.	Подготовка докладов (презентации)	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
4.	Подготовка к текущему контролю	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya

1	2	3
5.	Подготовка к case-study	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения, слуха, опорно-двигательного аппарата учебно-методические материалы предоставляются в форме электронного документа.

С целью обеспечения доступа к информационным ресурсам лиц с ограниченными возможностями здоровья в Зале мультимедиа Научной библиотеки КубГУ (к.А.218) оборудованы автоматизированные рабочие места для пользователей с возможностями аудиовосприятия текста. Компьютеры оснащены накладками на клавиатуру со шрифтом Брайля, колонками и наушниками. На всех компьютерах размещено программное обеспечение для чтения вслух текстовых файлов. Для воспроизведения звуков человеческого голоса используются речевые синтезаторы, установленные на компьютере. Поддерживаются форматы файлов: AZW, AZW3, CHM, DjVu, DOC, DOCX, EML, EPUB, FB2, HTML, LIT, MOBI, ODS, ODT, PDB, PDF, PRC, RTF, TCR, WPD, XLS, XLSX. Текст может быть сохранен в виде аудиофайла (поддерживаются форматы WAV, MP3, MP4, OGG и WMA). Программа также может сохранять текст, читаемый компьютерным голосом, в файлах формата LRC или в тегах ID3 внутри звуковых файлов формата MP3. При воспроизведении такого звукового файла в медиаплеере текст отображается синхронно. В каждом компьютере предусмотрена возможность масштабирования.

Для создания наиболее благоприятных условий использования образовательных ресурсов лицами с ограниченными возможностями здоровья, в электронно-библиотечных системах (ЭБС), доступ к которым организует библиотека, предусмотрен сервис ЭБС «Университетская библиотека онлайн»: http://www.biblioclub.ru

Многоуровневая система навигации ЭБС позволяет оперативно осуществлять поиск нужного раздела. Личный кабинет индивидуализирован, то есть каждый пользователь имеет личное пространство с возможностью быстрого доступа к основным смысловым узлам.

При чтении масштаб страницы можно увеличить, можно использовать полноэкранный режим отображения книги или включить озвучивание текста непосредственно с сайта при помощи программ экранного доступа, например, Jaws, «Balabolka».

Скачиваемые фрагменты в формате pdf, содержащие подтекстовый слой, достаточно высокого качества и могут использоваться тифлопрограммами для голосового озвучивания текстов, быть загружены в тифлоплееры (устройств для прослушивания книг), а также скопированы на любое устройство для комфортного чтения.

3. Образовательные технологии

В процессе изучения дисциплины лекции, практические занятия, консультации являются ведущими формами обучения в рамках лекционно-семинарской образовательной технологии.

Лекции излагаются с использованием презентаций с применением мультимедийной аппаратуры. Данные материалы в электронной форме передаются студентам.

При проведении практических занятий участники готовят и представляют (с использованием программы Power Point) небольшие сообщения по наиболее важным теоретическим аспектам текущей темы, отвечают на вопросы преподавателя и других слушате-

лей. В число видов работы, выполняемой слушателями самостоятельно, входят: 1) поиск и изучение литературы по рассматриваемой теме; 2) поиск и анализ научных статей, монографий по рассматриваемой теме; 3) подготовка докладов; 4) подготовка презентаций.

В рамках практических занятий необходимо использовать интерактивные формы обучения:

– обсуждение подготовленных докладов в форме дискуссии;

– анализ конкретных практических ситуаций (case-study).

Интерактивные занятия		
Формы проведения занятий	Коды сформированных компетенций	Часы
Научные дискуссии	ОК-2; ОПК-2; ОПК-3	8
Case-study	ОК-2; ОПК-2; ОПК-3	4

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательном процессе также используются технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Вышеозначенные образовательные технологии дают наиболее эффективные результаты освоения дисциплины с позиций актуализации содержания темы занятия, выработки продуктивного мышления, терминологической грамотности и компетентности обучаемого в аспекте социально-направленной позиции будущего специалиста, и мотивации к инициативному и творческому освоению учебного материала.

4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля.

Комплект разноуровневых задач (заданий)

Углубленному изучению материала по отдельным разделам дисциплины способствует самостоятельная работа магистрантов по решению разноуровневых задач.

При решении обучающимися разноуровневых задач по дисциплине магистрантами реализуются следующие компетенции:

ОК-2 – готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;

ОПК-2 – готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

ОПК-3 – способностью принимать организационно-управленческие решения.

Различают задачи и задания:

а) репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы, факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины. Данные задачи дают возможность обучающемуся перед решением задач актуализировать свои знания. Эти задачи включают задачи, которые решаются по известному обучающемуся алгоритму;

б) реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей. В этот уровень входят задачи, решения которых требует от обучающегося самостоятельного построения алгоритма решения;

в) творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Данные задачи являются задачами повышенной сложности, для построения алгоритма решения которых следует установить неочевидные зависимости.

Задачи репродуктивного уровня

Задача 1

Режим работы первого производства, где применяется металлорежущий станок, **трехсменный**, а второго производства, к условиям которого приводятся параметры альтернативных вариантов (в данном примере – первого) управленческого решения, – **двухсменный**. Годовая производительность станка одного и того же типа, работающего в условиях первого производства, равна 2000 штук продукции, а второго – 1600.

Для целей сравнительного анализа и оценки эффективности использования станков требуется привести в сопоставимый вид производительность станка, работающего в условиях первого производства, по режиму его работы.

Задача 2

В таблице приведены данные для учета влияния фактора инфляции.

Показатели	Значения показателей
1. Количество реализованной продукции "А" в течение 2016 г., шт.	1200
2. Количество реализованной продукции "Б" в течение 2016 г., шт.	110
3. Цена (в среднем за год) единицы продукции "А" в 2016 г., у. е.	150
4. Цена единицы продукции "Б" в 2016 г., у. е.	470
5. Индекс инфляции по продукции "А" в среднем за 2017 г.	1,25
6. Индекс инфляции по продукции "Б" в среднем за 2017 г.	1,18

Определить:

а) приведенные к концу 2017 г. цены по продукции "А" и "Б";

б) объем продаж в 2016 г. по ценам на конец 2016 г.;

в) средний индекс инфляции по продукции фирмы.

Задача 3

Цех может производить стулья и столы. На производство стула идет 5 единиц материала, на производство стола - 20 единиц (футов красного дерева). Стул требует 10 человеко-часов, стол - 15. Имеется 400 единиц материала и 450 человеко-часов. Прибыль при производстве стула - 45 долларов США, при производстве стола - 80 долларов США.

Сколько надо сделать стульев и столов, чтобы получить максимальную прибыль?

Задача 4

На приобретение оборудования для нового участка цеха выделено 20000 долларов США. При этом можно занять площадь не более 38 м^2. Имеется возможность приобрести станки типа А и станки типа Б. При этом станки типа А стоят 5000 долларов США, занимают площадь 8 м^2 (включая необходимые технологические проходы) и имеют производительность 7 тыс. единиц продукции за смену. Станки типа Б стоят 2000 долларов США, занимают площадь 4 м^2 и имеют производительность 3 тыс. единиц продукции за смену.

Необходимо рассчитать оптимальный вариант приобретения оборудования, обеспечивающий при заданных ограничениях максимум общей производительности участка.

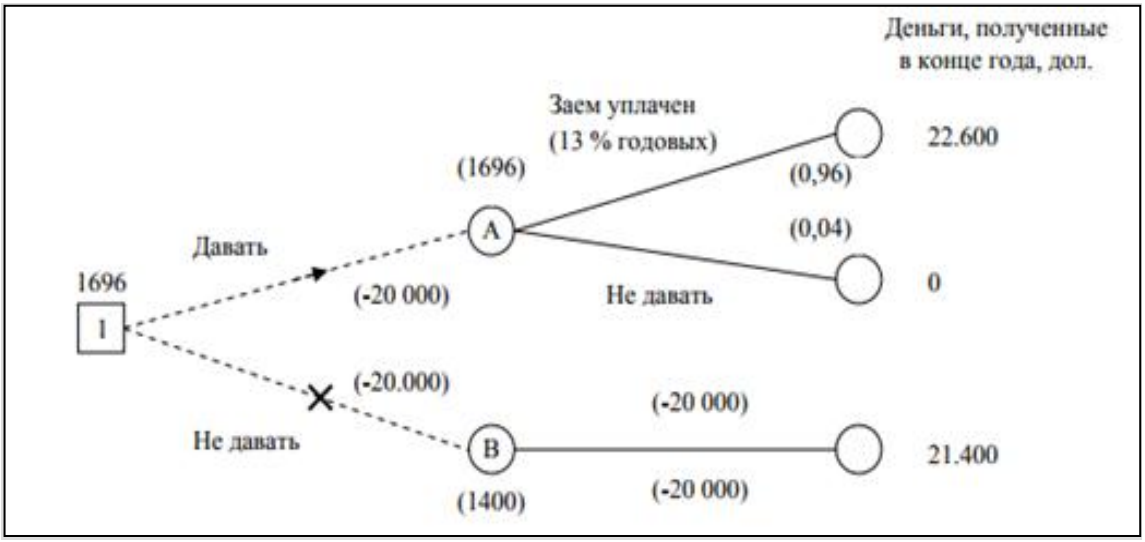
Задача 5

В таблице приведены 3 варианта возможного состояния погоды летом с прогнозом вероятности их наступления и 3 сорта пшеницы для посадки. Прибыль определяется через расчет урожайности того или иного сорта при том или ином состоянии погоды.

Состояние среды	Жаркое лето	Нормальное лето	Холодное лето
Вероятность	0,3	0,6	0,1
Сорт 1	20	20	30
Сорт 2	10	40	25
Сорт 3	35	15	20

Задача 6

В кредитную организацию поступила заявка на получение краткосрочного (сроком на один год) кредита в сумме 20000 дол. США под 13 % годовых. Статистические данные показывают, что вероятность невозврата средств составляет 4 %. Существует альтернативный вариант вложения денежных средств со стопроцентной гарантией возврата, но под 7 % годовых (рис). Выдавать ли кредит, если критерием оптимального решения считать максимальный доход?



Задачи (задания) реконструктивного уровня

Задание 1

План годового выпуска продукции производственного предприятия составляет 800 единиц, при этом на каждую единицу готовой продукции требуется 1 единица комплектующего изделия КИ-1. Известно, что стоимость подачи одного заказа составляет 200 руб., цена единицы комплектующего изделия – 480 руб., а стоимость содержания комплектующего изделия на складе составляет 15% его цены.

Требуется определить оптимальный размер заказа на комплектующее изделие КИ-1.

Задание 2

По данным учета затрат стоимость подачи одного заказа на комплектующее изделие составляет 158 руб., годовая потребность в комплектующем равна 10 568 шт., цена единицы комплектующего – 256 руб., стоимость хранения комплектующего изделия равна 25% его цены.

Определите оптимальный размер заказа на комплектующее изделие.

Задание 3

Фирма планирует выпуск изделий. Годовой объем реализации (S) – 26 000 шт. Уровень цены затрат по хранению (H) – 25%., стоимость сырья – 4,92 долл. за единицу. Постоянные затраты (Z) – 1000 долл. Рассчитать оптимальный размер запаса.

Задание 4

Химический завод получил заказ на производство 5000 кг специальной смеси из трех компонентов, состав которой имеет следующие ограничения:

компонент 1: 5 руб. за кг, не более 1500 кг,

компонент 2: 6 руб. за кг, не менее 750 кг,

компонент 3: 7 руб. за кг, но менее 1000 кг.

Какое количество каждого компонента должно быть использовано для минимизации стоимости продукта?

Задание 5

Исходные данные для учета фактора времени при оценке эффективности вариантов строительства объекта при ставке накопления, равной 0,1 (10%) приведены в таблице:

Варианты инвестиций	Годы вложения инвестиций								Суммарные инвестиции	
	2014		2015		2016		2017 - пуск			
	Номинальные прошлые затраты	Приведенные к будущему периоду текущие затраты	Номинальные прошлые затраты	Приведенные к будущему периоду текущие затраты	Номинальные прошлые затраты	Приведенные к будущему периоду текущие затраты	Номинальные прошлые затраты	Приведенные к будущему периоду текущие затраты	Номинальные прошлые затраты	Приведенные к будущему периоду текущие затраты
I	50	66,55	50	60,50	50	55	50	50	200	232,05
II	-	-	50	60,50	50	55	100	100	200	215,50
III	-	-	-	-	50	55	150	150	200	205,00

На основе имеющихся данных определить наиболее эффективный проект.

Задание 6

Постоянные затраты п/п составляют 1100 тыс. руб. в месяц. Переменные затраты – 1 000 руб. на единицу продукции. Объем производства – 1500 изделий в месяц. П/п реализует свою продукцию заказчикам по цене 2050 руб. за единицу. К руководству п/п обращается заказчик с предложением изготовить для него 400 изделий по цене 1500 руб. за штуку.

Выгоден ли п/п такой дополнительный заказ?

Задание 7

Исходные данные для учета уровня освоенности объекта в производстве приведены в таблице:

Показатели	Значение показателя
1. Продолжительность освоения объекта в серийном производстве, лет	0,5
2. Коэффициент освоенности объекта за № 2000	2,30
3. То же за № 5000	1,60
4. То же за № 10 000	1,10
5. То же за № 20000	1,02
6. Себестоимость объекта за № 3000	250

Определить:

а) себестоимость объекта за № 1500;

б) себестоимость объекта, полностью освоенного в серийном производстве.

Задание 8

Пример расчета общественной выгоды.

Рассмотрим процесс построения оценок «общественной выгоды» при анализе строительства начальной школы в городском районе. Процедура оценки начинается с формулирования наиболее важных целей проекта. Таковыми являются:

1. Обучение детей.
2. Создание дополнительных рабочих мест для учителей и администрации.
3. Создание условий для проведения дополнительных социально значимых мероприятий в районе (здание школы может быть использовано как место собраний, развлечений и т.д.).

Следующим этапом является представление целей в более точных количественных терминах, с использованием специфических показателей, адекватных каждой из сформулированных целей:

1. Обучение детей – показатель выполнения цели: комплектование шести классов, отвечающих необходимым стандартам, для обучения годового контингента в 100 детей.

2. Создание новых рабочих мест и обеспечение занятости – показатель выполнения цели: объем дохода педагогического и административного персонала по крайней мере в 500 000 долл. в год.

3. Увеличение площадей для социального использования – показатель выполнения цели: увеличение стоимости имущества в районе на 2%.

Таким образом, показатели выполнения целей формулируются в различных единицах измерения, из которых экономический смысл и оценку в долларах имеет лишь показатель обеспечения занятости. Инструментом соизмерения целей и построение единой стоимостной зависимости является ранжирование целей и присвоение им весов на основе опроса потребителей. Представители граждан данного района проставили следующие коэффициенты (от 0 до 1) значимости различных целей:

1. Образование – 1,0.
2. Занятость – 0,5.
3. Место развлечений – 0,1.
4. Место для общественных собраний – 0,05.

Провести оценку общественной выгоды в соответствии с методами «стоимость - выгода» и «стоимость - эффективность».

Задание 9

Рассматриваются 4 проекта, связанные со строительством дамб или резервуаров различной емкости (табл.):

№ п/п	Проекты	Годовая стоимость проекта	Среднегодовой ущерб	Выгода (уменьшение ущерба)
1	Существующее состояние	0	38	0
2	Проект А – дамбы	3	32	6
3	Проект Б – малый резервуар	10	22	16
4	Проект В – средний резервуар	18	13	25
5	Проект Г – большой резервуар	30	6	32

Исходной проблемой является существующее неудовлетворительное состояние защитных сооружений и соответствующий ему среднегодовой ущерб, исчисляемый в 38 тыс. долл. США.

Каждый проект характеризуется показателем затрат (годовой стоимостью, которая может рассматриваться как сумма затрат, приведенных с помощью нормы дисконтирования к первому году строительства) и показателем выгоды (уменьшение ущерба в результате реализации каждого проекта).

Определить оптимальный проект по критерию «стоимость - выгода».

Задание 10

Имеются семь инвестиционных проектов I 1 , I 2 , ... I 7 . Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратам в млн. руб.:

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

Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 3,5 млн руб. Необходимо определить перечень наиболее эффективных проектов.

Задание 11

Банк решает вопрос, проверять ли платежеспособность клиента, перед тем как выдавать заем. Аудиторская фирма берет с банка 90 дол. за каждую проверку. В результате этого перед банком встают две проблемы: первая – проводить или нет аудиторскую проверку, вторая – выдавать после этого заем или нет. Решая первую проблему, банк проверяет правильность выдаваемых аудиторской фирмой сведений. Для этого выбирают 1000 человек, которые были проверены и которым впоследствии выдавались ссуды, результаты проверки банка отражены в табл.:

Рекомендации аудитора после проверки платежеспособности клиента	Фактический результат		
	Клиент ссуду вернул	Клиент ссуду не вернул	Всего
Давать ссуду	765	35	800
Не давать ссуду	175	25	200
Всего	940	60	1000

Задачи (задания) творческого уровня

Задание 1

Высокий интерес к процессам принятия решений в личной и деловой жизни людей побудил многих исследователей к разработке своих рекомендаций о том, как следует принимать решения и как лучше организовать этот процесс. В результате появились многочисленные методики и правила принятия решений, которые частично основаны на данных научных исследований, но в основном отражают субъективную точку зрения их авторов и носят популистский характер.

Известный американский социолог М. Рубинштейн предложил десять правил принятия управленческих решений:

1. Прежде чем вникать в детали, постарайтесь получить представление о проблеме в целом.
2. Не принимайте решения, пока не рассмотрите все возможные варианты.
3. Сомневайтесь – даже самые общепринятые истины должны вызывать недоверие, и не нужно бояться отводить их.
4. Старайтесь взглянуть на стоящую перед вами проблему с самых разных точек зрения, даже если шансы на успех кажутся минимальными.
5. Ищите модель или аналогию, которая поможет вам лучше понять сущность решаемой проблемы. Так, диаграммы и схемы позволят вам охватить сложную и обширную проблему буквально одним взглядом.
6. Задавайте как можно больше вопросов. Правильно заданный вопрос порой может радикально изменить содержание ответа.
7. Не удовлетворяйтесь первым решением, которое придет вам в голову. Постарайтесь найти его слабые места. Попробуйте найти другие решения данной проблемы и сравните их с первым.
8. Перед принятием окончательного решения поговорите с кем-нибудь о своих проблемах.
9. Не пренебрегайте своими чувствами. Ведущая роль логического мышления в анализе проблем не подлежит сомнению, но нельзя преуменьшать значение чувств и интуиции.
10. Помните, что каждый человек смотрит на жизнь и возникающие повседневно проблемы со своей, особенной точки зрения.

Задание
Прокомментируйте каждое правило, как вы его понимаете в плане своих действий по разработке и принятию управленческого решения.

Задание 2

Американский психолог Спенсер Джонсон предложил оригинальную методику принятия личных и деловых решений, названную им системой принятия верных решений «да» или «нет».

С. Джонсон указывает, что большинство ошибок в процессе принятия решений возникает из-за того, что люди используют неправильную систему мышления. Поэтому он предлагает прежде, чем принять решение, ответить на шесть вопросов – три практических («для головы») и три личных («для сердца»). Отвечая на каждый вопрос «да» или «нет», мы можем лучше разобраться в ситуации и в самих себе, изменить ранее принятое решение и повысить его качество. Таким образом, сначала принимают предварительное решение, а затем задают себе следующие вопросы:

1. Удовлетворяю ли я подлинную потребность? (смогу ли я достичь поставленной цели?)
2. Узнал ли я варианты выбора? Альтернативы существуют всегда, и для получения информации о них можно советоваться с другими людьми. Однако самый лучший способ – личное наблюдение и анализ сложившейся ситуации.
3. Все ли я продумал до конца? Необходимо продумать последствия каждой альтернативы, постоянно спрашивая себя: что может произойти в этом случае? А что будет потом? А что после этого? и т. д. Это позволит заглянуть вперед и подготовиться к тому, что может произойти в будущем.
4. Честен ли я сам с собой? Нужно посмотреть правде в глаза. Чем лучше мы понимаем реальность, тем больше у нас шансов принять правильное решение.
5. Доверяю ли я своей интуиции? Что я чувствую по поводу своего решения? С каким чувством я принимаю это решение? Что бы я решил, если бы не боялся чего-то? и т. д.
6. Достоин ли я лучшего? В данном случае «речь идет не о желании большего, чем у других. Речь идет о большем, чем то, что вы сами делаете для себя. А этого достоин каждый». Поэтому перед принятием решения всегда полезно спросить себя: «А если бы я верил, что достоин лучшего, как бы я поступил?

Отвечая последовательно на все перечисленные вопросы, вы получаете возможность улучшить предварительно принятое решение.

Задание
Подумайте, какую проблему вам необходимо решить в ближайшее время, и попробуйте, прежде чем принять решение, ответить на эти шесть вопросов.

Задание 3

Управление очередностью

Вас как квалифицированного менеджера пригласил начальник товарной станции, у которого периодически возникает очередь из ожидающих разгрузки вагонов. Сегодня, например, прибыл состав, из которого три вагона разного тоннажа должны быть разгружены на вашей станции. Их разгрузить на терминале можно за 0,5; 1 и 3 ч соответственно. Вы тут же предложили оптимальный вариант очередности разгрузки.

Только вас проводил радостный начальник, как догоняет его помощник и просит возвратиться, сопровождающие вагонов узнали о вашем приходе и, зная вашу квалификацию, просят учесть, что простой вагонов имеет разную стоимость. В данном случае это 1000, 1500 и 1900 рублей в час.

Задание

1.Найти оптимальную очередность разгрузки вагонов без учета стоимости их простоя.

2.Уточнить оптимальную очередность разгрузки вагонов с учетом стоимости их простоя.

Задание 4

Группа из трех равноправных компаньонов оценивает три альтернативных решения по трехбалльной системе: лучшее решение – 3 балла, среднее – 2, худшее – 1.

Индивидуальные предпочтения альтернатив

Варианты решения	Оценки баллов		
	1-е лицо	2-е лицо	3-е лицо
a1	2	3	1
a2	1	1	3
a3	3	2	2

Необходимо найти такое групповое решение, при котором отклонение между предпочтением группы и индивидуальными решениями будет наименьшим.

Задание 5

В группах по три-четыре человека рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у вас есть предприятие. Нарисуйте организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. А также покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

Case-study

Перечень компетенций (части компетенции), проверяемых оценочным средством:

ОК-2 – готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;

ОПК-2 – готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

ОПК-3 – способностью принимать организационно-управленческие решения.

Интерактивный метод, предполагающий переход от метода накопления знаний к деятельностному, практико-ориентированному относительно реальной деятельности управленца подходу. Работа обучающихся с проблемной ситуацией и групповое обсуждение предложений, подготовленных каждым членом группы. Это позволяет обучающимся развивать навыки групповой, командной работы, что расширяет возможности для решения типичных проблем в рамках изучаемой учебной тематики. В результате обсуждения в группе, определения проблем, нахождения альтернатив, выбора действий и плана их выполнения обучающиеся получают возможность развивать навыки принятия управленческих решений.

Case-study 1

Ситуация «Совершенствование работы с клиентами»

В одном из российских банков в целях совершенствования работы с клиентами было

подготовлено совещание руководящего состава, на котором было предложено обсудить следующие вопросы:

1. Нужен ли в банке письменный меморандум, который определяет долгосрочные цели банка, направленные на обеспечение клиентов качественными услугами? Существует ли положение о том, что банк хочет дать клиентам?

2. В положении, касающемся ориентированных на клиентов целей, являются ли эти цели четко определенными или же это лишь лозунги?

3. Существует ли в банке практика проверки удовлетворенности клиентов его продуктами и услугами?

4. Нужен ли банку механизм сбора мнений клиентов по поводу того, как, на их взгляд, можно улучшить качество услуг банка?

5. Используются ли пожелания клиентов для определенных изменений в производственных процессах?

6. Целесообразна ли разработка вместе с бухгалтерией путей измерения, во сколько обходится банку низкое качество услуг (потерянные клиенты, потраченное зря время, низкий моральный дух сотрудников)?

7. Сколь важно проводить тренинги для персонала по обучению работе с клиентами для того, чтобы помочь сотрудникам лучше работать с клиентами?

8. Обладают ли руководители банка достаточными знаниями и навыками, чтобы оказывать поддержку сотрудникам, работающим напрямую с клиентами, в оказании высококлассных услуг?

9. При приеме на работу новых сотрудников, сообщается ли им, что одним из непременных условий успешной работы в банке является качественное обслуживание клиентов? И как этого добиваться?

10. Достаточно ли развиты в банке технологии (компьютерные и коммуникационные системы) для того, чтобы обеспечить быстрое и эффективное обслуживание клиентов?

11. Насколько эффективно поощряются сотрудники за отличное обслуживание клиентов?

Вопросы для обсуждения

1. Если бы подготовка совещания была поручена вам, какие вопросы из программы показались бы излишними (и почему) и какие проблемы вы добавили бы в повестку дня?
2. Если бы вы были генеральным менеджером в банке, сочли бы вы проведение такого совещания эффективным и необходимым?
3. Что, по вашему мнению, нужно сделать, чтобы все положительные высказывания на совещании были бы замечены, обобщены и воплощены в практику?

Case-study 2

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по

реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Case-study 3

«Ответственность за неудачу»

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

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу.

Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы.

Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали «зеленой свет» для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

Вопросы для анализа:

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

Case-study 4

Рассмотрите ситуацию.

Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя.

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

Задание. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма?

Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как ка-

чественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.

От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?

Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

Темы докладов для учебной дискуссии

Перечень компетенций (части компетенции), проверяемых оценочным средством:

ОК-2 – готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;

ОПК-2 – готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

ОПК-3 – способностью принимать организационно-управленческие решения.

Учебная дискуссия – интерактивный метод, позволяющий максимально полно использовать опыт слушателей, способствуя лучшему усвоению изучаемого ими материала. Это обусловлено тем, что в групповой дискуссии не преподаватель говорит слушателям о том, что является правильным, а сами обучающиеся вырабатывают доказательства, обоснования принципов и подходов. Для проведения научной дискуссии обучающимся предварительно раздаются темы докладов: по одной теме на 2-3 человека. Преподаватель, организующий учебную дискуссию, корректирует направление дискуссии таким образом, что группа делится на 2-3 части для поддержки того докладчика, с чьей позицией она согласна. Подгруппы задают вопросы докладчикам и спорят между собой. Обычно к концу занятий группа приходит к консенсусу. Преподаватель завершает семинарское занятие заключительным словом.

Тема 1

1. Роль управленческого решения в управлении организацией.
2. Генезис и эволюция теории принятия решений.
3. Основные методологические подходы к разработке управленческого решения.
4. Моделирование в процессе принятия решений.
5. Популярные методики принятия решений.

Тема 2

1. Сфера применения методов диагностики проблем.
2. Специфика применения качественных и количественных методов прогнозирования.
3. Методы корреляционно-регрессивного анализа в теории принятия решений.
4. Применение методов диагностики проблем при управлении предприятием.

Тема 3

1.Теоретические основы и опыт применения методов корреляционно-регрессионного анализа.

2. Сущность экономико-математического регулирования.

3. Значение и применение на практике «теории очередей».

4. Качественные и количественные методы прогнозирования в теории принятия решений.

Тема 4

1. Теоретические основы и опыт применения методов оценки и выбора альтернатив в различных секторах экономики.
2. Сущность и значение концепции определенности (среды принятия решений).
3. Методы принятия решений в условиях неопределенности.
4. Выбор альтернатив в условиях риска.

Тема 5

1. Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений на микро- и макроуровнях.
2. Формирование условий эффективного функционирования организационных структур при принятии решений.
3. Процессы выполнения решений: ресурсное обеспечение на стратегическом и тактическом уровнях.
4. Человеческий фактор в процессе реализации управленческих решений.

Тема 6

1. Методики оценки эффективности управленческого решения по конечным результатам.
2. Проблемы оценки эффективности управленческих решений в различных сферах.
3. Совершенствование оценки эффективности принятия управленческих решений.
4. Роль экономико-математического моделирования в оценке эффективности принятия управленческих решений

Перечень контрольных вопросов по отдельным темам дисциплины

Перечень компетенций (части компетенции), проверяемых оценочным средством:

ОК-2 – готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;

ОПК-2 – готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

ОПК-3 – способностью принимать организационно-управленческие решения.

Тема 1

1. Классификация методов управленческих решений.
2. Концептуальные подходы к разработке управленческого решения.
3. Роль управленческих решений в процессах управления.
4. Сущность моделирования в процессе принятии решений.
5. Алгоритм принятия управленческого решения.

Тема 2

1. Метод «Дерево проблем»
2. Методы выявления проблемной ситуации.
3. Однофакторные и многофакторные модели.
4. Методы прогнозирования в принятии решений.

Тема 3

1. Сущность метода Дельфи.
2. Сущность и назначение эвристических методов.
3. Характеристики методов генерирования альтернатив.
4. Применение методов коллективных ассоциаций при принятии управленческих решений.

Тема 4

1. Условия неопределенности.
2. Характеристика методов предельного анализа.

3. Выбор альтернатив в нестандартных ситуациях.
4. Линейное программирование в процессе принятия решений.
5. Методы оценки управленческого риска.
6. Методы экспертных оценок.

Тема 5

1. Назначение методов планирования реализации управленческих решений.
2. Методы организации выполнения решений.
3. Контроль за выполнением управленческих решений.
4. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений.

Тема 6

1. Расчет экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.
2. Механизм контроля в системе принятия и реализации управленческих решений.
3. Проблемы оценки эффективности управленческих решений.
4. Основные подходы к оценке эффективности принятия управленческих решений.

Комплект тестовых заданий

Перечень компетенций (части компетенции), проверяемых оценочным средством:

ОК-2 – готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;

ОПК-2 – готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

ОПК-3 – способностью принимать организационно-управленческие решения.

1. Политической моделью принятия решений называют:
а) дескриптивную модель;
б) модель Карнеги;
в) модель инкрементального процесса;
г) нормативную модель

2. **К методам организации выполнения решений относятся:**
а) методы воздействия и мотивации;
б) эвристические методы;
в) матрица распределения ответственности;
г) контроль по промежуточным и конечным результатам

3. К методам диагностики проблем относят:
а) метод Дельфи;
б) эвристические методы;
в) факторный анализ;
г) анализ иерархий

4. **К методам генерации альтернатив относят:**
а) метод мозгового штурма;
б) методы сравнений;
в) методы моделирования;
г) методы прогнозирования

5. К методам оценки и выбора альтернатив, позволяющим принимать оптимальные организационно-управленческие решения, **относят:**
а) морфологический анализ;

б) Дерево решений;
в) методы экспертных оценок;
г) методы сравнений

6. К методам реализации решений относят:
а) методы планирования;
б) критериальные методы;
в) методы экспертных оценок;
г) анализ иерархий

7. К методам соединения альтернатив относят:
а) метод мозгового штурма;
б) факторный анализ;
в) морфологический анализ;
г) все предыдущие ответы не верны

8. К методам активизации мышления относят:
а) эвристические методы;
б) морфологический анализ;
в) дерево решений;
г) метод сценариев

9. Методы декомпозиции проблем предназначены:
а) для последовательного разложения сложного на составные части;
б) иерархической организации элементов проекта;
в) поиска в проблеме наиболее важных деталей;
г) все предыдущие ответы не верны

10. Питер Ф. Друкер выделяет четыре типа проблем:
а) 1) типичные; 2) не типичные; 3) уникальные; 4) новые типичные;
б) 1)типовые; 2) не типовые; 3) уникальные; 4) новые типовые;
в) 1) типичные; 2) типичные по сути, но уникальные для данной организации;
3) уникальные; 4) новые типичные проблемы
г) 1) типичные; 2) не типичные; 3) новые типичные; 4) уникальные

11. Процедура, обеспечивающая обмен информацией о доводах и ответах, без непосредственного взаимодействия экспертов друг с другом, предусмотрена при применении метода:
а) Дельфи;
б) синектики;
в) мозгового штурма;
г) все предыдущие ответы не верны

12. К количественным методам прогнозирования, необходимых для принятия решений в нестандартных ситуациях, относят:
а) метод Дельфи;
б) анализ временных рядов;
в) методы предвидения спроса;
г) метод 365

13. К качественным методам прогнозирования, позволяющим принимать решения с учетом социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий, относят:
а) методы предвидения спроса;
б) эвристические методы;
в) корреляционно-регрессионный анализ;
г) все предыдущие ответы не верны

14. Критерием крайнего пессимизма называют:
а) альфа-критерий решения Гурвица;
б) критерий решений Бэйеса;
в) критерий решения Вальда;
г) критерий решений Лапласа

15. Критерий, рекомендующий при выборе решения в условиях неопределенности не руководствоваться ни крайним пессимизмом, ни крайним оптимизмом, называют:
а) альфа-критерий решения Гурвица;
б) критерий Сэвиджа;
в) критерий решений Лапласа;
г) все предыдущие ответы не верны

16. Подход к измерению эффективности менеджмента при осуществлении руководства в сфере профессиональной деятельности, основанный на оценке выходных данных, называют:
а) целевым;
б) ресурсным;
в) методом анализа эффективности затрат;
г) затратным

17. Метод непосредственной оценки заключается:
а) в расположении объектов в порядке убывания их значимости;
б) в отнесении объекта оценки к определенному значению по оценочной шкале;
в) в ранжировании альтернатив;
г) в расположении объектов в порядке возрастания их значимлсти

18. К методам выбора альтернатив в условиях определенности относят:
а) предельный анализ;
б) дерево решений;
в) матрицу решений;
г) все предыдущие ответы не верны

19 К методам выбора альтернатив в условиях риска относят:
а) линейное программирование;
б) приростный анализ;
в) дерево решений;
г) все предыдущие ответы не верны

20. К методам планирования реализации управленческих решений, в т.ч. с учетом необходимости действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, **относят:**
а) сетевое моделирование;

б) дерево целей и задач;
в) дерево решений;
г) «рыбий скелет» Ишикавы

4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

В соответствии с учебным планом итоговой формой аттестации является экзамен. Экзамен по дисциплине преследует цель оценить работу студента за курс, получение теоретических знаний, их прочность, развитие творческого мышления, приобретение навыков самостоятельной работы, умение применять полученные знания для решения практических задач.

Экзаменатору предоставляется право задавать студентам дополнительные вопросы по всей учебной программе дисциплины.

Результат сдачи экзамена заносится преподавателем в экзаменационную ведомость и зачетную книжку.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения, слуха, опорно-двигательного аппарата оценочные средства предоставляются в форме электронного документа.

Вопросы для экзамена по дисциплине

Перечень компетенций (части компетенции), проверяемых оценочным средством:

ОК-2 – готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;

ОПК-2 – готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

ОПК-3 – способностью принимать организационно-управленческие решения.

1. Алгоритм принятия управленческого решения.
2. Сущность, свойства и классификация управленческих решений.
3. Сущность моделирования в процессе принятии решений.
4. Основные положения нормативной (классической) модели принятия решений.
5. Классификация методов принятия решений.
6. Дескриптивная модель принятия решений.
7. Политическая модель (модель Карнеги) принятия решений.
8. Модель инкрементального процесса принятия решений.
9. Модель «черного ящика» М. Марча, Дж. Ольсена, М. Коэна.
10. Роль управленческих решений в процессах управления.
11. Этапы ситуационного анализа.
12. Сущность экономико-математического моделирования.
13. Сущность и значение теории очередей.
14. Управление запасами: определение экономически выгодного размера запаса.
15. График циклов изменения запасов в модели Уилсона.

16. Экспертные методы прогнозирования.
17. График затрат на управление запасами модели Уилсона.
18. Алгоритм выявления проблемной ситуации.
19. Условия безубыточности.
20. Методы диагностики проблем.
21. Качественные методы прогнозирования.
22. Количественные методы прогнозирования.
23. Методы корреляционно-регрессионного анализа в теории принятия решений.
24. Характеристики методов генерирования альтернатив.
25. Сущность метода мозгового штурма.
26. Сущность метода Дельфи.
27. Методы выявления альтернатив для принятия управленческого решения.
28. Назначение эвристических методов.
29. Методы морфологического анализа.
30. Сущность критериальных методов оценки и выбора альтернатив.
31. Возможности применения метода коллективных ассоциаций.
32. Назначение методов синектики.
33. Методы коллективных ассоциаций.
34. Сущность концепции риска.
35. Сущность концепции определенности (среды принятия решения).
36. Сущность концепции неопределенности.
37. Методы выбора альтернатив в условиях определенности.
38. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности.
39. Методы выбора альтернатив в условиях риска.
40. Применение метода «дерево решений» при оценке риска.
41. Сущность экспертных методов.
42. Методы оценки управленческого риска.
43. Учет факторов риска и неопределенности при принятии решений.
44. Методы экспертного ранжирования.
45. Сущность сетевого моделирования.
46. Назначение методов планирования реализации управленческих решений.
47. Методы построения сетевых матриц.
48. Методы организации выполнения решений.
49. Назначение и методы контроля выполнения решений.
50. Виды контроля выполнения решений.
51. Методы контроля выполнения решений.
52. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений.
53. Определения и характеристика эффективности, результативности и интенсивности в теории принятия решений.
54. Методы оценки реализации управленческого решения.
55. Методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.
56. Основные подходы к определению экономической эффективности управленческих решений (целевой, ресурсный, внутренних процессов).
57. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений (концепции VBM).
58. Виды ответственности и механизм контроля в системе принятия и реализации управленческих решений.
59. Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений.
60. Оценка экономической эффективности управленческих решений.

Критерии оценки:

Оценка «5 – отлично». Учебный материал освоен правильно, глубоко, обучающийся свободно владеет экономическими понятиями, умеет применять свои знания для решения проблемных ситуаций. Ответ на экзамене характеризуется научной терминологией, четкостью, логичностью, умением самостоятельно мыслить и делать выводы.

Оценка «4 – хорошо». Учебный материал освоен в целом правильно, обучающийся в достаточном объеме владеет экономическими понятиями, умеет применять свои знания в стандартных ситуациях. Ответ на экзамене характеризуется правильным использованием понятий, логичностью, но отсутствует самостоятельное осознание проблемы, творческое мышление.

Оценка «3 – удовлетворительно». Освоены базовые понятия учебного материала, обучающийся овладел определенной системой знаний и способен решать типовые ситуации. Ответ на экзамене отражает знание основных терминов, понятий, но отсутствует логика, аргументация, научный подход.

Оценка «2 – неудовлетворительно». Обучающийся делает ошибки в определении базовых понятий, не разбирается в стандартных ситуациях, речь экономически неграмотна, не умеет использовать правильно научные термины.

5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

5.1 Основная литература:

1. Бережная О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник и практикум / О.В. Бережная, Е.В. Бережная – Ставрополь: СКФУ, 2015. - 171 с. Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=457872&sr=1

2. Катаева В.И. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие / Катаева В.И., Козырев М.С.М-Берлин: Директ-Медиа, 2015 г. – 196 с. Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=278872&sr=1

3. Маслихина В.Ю. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие, Йошкар-Ола: ПГТУ, 2016 г. – 228 с. Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=459492&sr=1

*Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья имеются издания в электронном виде в электронно-библиотечных системах (предусмотрен сервис ЭБС «Университетская библиотека онлайн»: http://www.biblioclub.ru)

5.2 Дополнительная литература:

1. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: учебник для вузов / Н.Л.Карданская. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 407 с. https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=446557

2. Лежебоков А.А. Методология и методы разработки управленческих решений: практикум / А.А. Лежебоков. – Ставрополь: СКФУ, 2016. – 92 с. http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=459096&sr=1

3. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник для студентов вузов / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: [ЮНИТИ-ДАНА], 2015. – 383 с. https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=117136

5.3. Периодические издания:

1. Научно-практический и теоретический журнал «Финансы и кредит»

2. Научно-практический и аналитический журнал «Экономический анализ: теория и практика»
3. Российский научный журнал «Экономика и управление»

6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]: – Режим доступа: URL http://www.economy.gov.ru/minec/main
2. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации [Электронный ресурс]: – Режим доступа: URL https://www.minfin.ru/ru/
3. Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю [Электронный ресурс]: – Режим доступа: http://www.krsdstat.ru
4. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]: – Режим доступа: http://www.gks.ru

7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Самостоятельная работа слушателей по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» проводится с целью закрепления и систематизации теоретических знаний, формирования практических навыков по их применению при решении экономических задач в выбранной предметной области. Самостоятельная работа включает: изучение основной и дополнительной литературы, проработку и повторение лекционного материала, материала учебной и научной литературы, подготовку к практическим занятиям, подготовку докладов (презентаций), подготовка к научной дискуссии и работе с кейсами.

Для подготовки к лекциям необходимо изучить основную и дополнительную литературу по заявленной теме. При изучении основной и дополнительной литературы, обучающийся может в достаточном объеме усвоить и успешно реализовать конкретные знания, умения, навыки и компетенции при выполнении следующих условий:

1) систематическая работа на учебных занятиях под руководством преподавателя и самостоятельная работа по закреплению полученных знаний и навыков;
2) добросовестное выполнение заданий преподавателя на практических занятиях;
3) выяснение и уточнение отдельных предпосылок, умозаключений и выводов, содержащихся в учебном курсе; взаимосвязей отдельных его разделов, используемых методов, характера их использования в практической деятельности менеджера;
4) сопоставление точек зрения различных авторов по затрагиваемым в учебном курсе проблемам; выявление неточностей и некорректного изложения материала в периодической и специальной литературе;
5) разработка предложений преподавателю в части доработки и совершенствования учебного курса.

В ходе самоподготовки к практическим занятиям студент осуществляет сбор и обработку материалов по тематике его исследования, используя при этом открытые источники информации (публикации в научных изданиях, аналитические материалы, ресурсы сети Интернет и т.п.), а также практический опыт и доступные материалы объекта исследования. Контроль за выполнением самостоятельной работы проводится при изучении каждой темы дисциплины на практических (семинарских) занятиях.

Важнейшим элементом самостоятельной работы является подготовка к учебной дискуссии. Этот вид самостоятельной работы позволяет углубить теоретические знания и расширить практический опыт студента, его способность генерировать собственные идеи, умение выслушать альтернативную точку зрения, аргументированно отстаивать свою позицию, сформировать командные навыки принятия решений.

Подготовка доклада (презентации) – закрепление теоретических основ и проверка знаний студентов по вопросам основ и практической организации научных исследований, умение подбирать, анализировать и обобщать материалы, раскрывающие связи между теорией и практикой. Подготовка презентации предполагает творческую активность слушателя, умение работать с литературой, владение методами анализа данных и компьютерными технологиями их реализации.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю) (при необходимости)

8.1 Перечень необходимого программного обеспечения

Microsoft Windows 8, 10,
Microsoft Office Professional Plus.

8.2 Перечень необходимых информационных справочных систем и современных профессиональных баз данных

Обучающимся обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных, профессиональным справочным и поисковым системам:

1. Консультант Плюс - справочная правовая система http://www.consultant.ru;
2. База данных международных индексов научного цитирования Web of Science (WoS) http://webofscience.com/;
3. База данных рефератов и цитирования Scopus http://www.scopus.com/;
4. Базы данных компании «Ист Вью» http://dlib.eastview.com;
5. База открытых данных Росфинмониторинга http://fedsfm.ru/opendata;
6. База открытых данных Росстата http://www.gks.ru/opendata/dataset;
7. База открытых данных Управления Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю и Республике Адыгея http://krsdstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/krsdstat/ru/statistics/krsndStat/db/;
8. Научная электронная библиотека (НЭБ) http://www.elibrary.ru/;
9. Электронная Библиотека Диссертаций https://dvs.rsl.ru;
10. Научная электронная библиотека КиберЛенинка http://cyberleninka.ru/

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

№	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Номера аудиторий / кабинетов
1	2	3
1.	Учебные аудитории для занятий лекционного типа	Ауд. 201А, 202А, 205А, 520А, 207Н, 208Н, 209Н, 212Н, 214Н, 2026Л, 2027Л, 4033Л, 4034Л, 4035Л, 4036Л, 4038Л, 4039Л, 5040Л, 5041Л, 5042Л, 5045Л, 5046Л

1	2	3
2.	Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа	А208Н, 210Н, 216Н, 513А, 514А, 515А, 516А, 5043Л 201А, 202А, 205А, 520А, 2026Л, 2027Л, 4033Л, 4034Л, 4035Л, 4036Л, 4038Л, 4039Л, 5040Л, 5041Л, 5042Л, 5045Л, 5046Л, 207Н, 208Н, 209Н, 212Н, 214Н
3.	Аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Кафедра Мировой экономики и менеджмента ауд.236
4.	Аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации	А208Н, 210Н, 216Н, 513А, 514А, 515А, 516А, 5043Л 201А, 202А, 205А, 520А, 201Н, 202Н, 203Н, А203Н, 207Н, 208Н, 209Н, 212Н, 214Н, 2026Л, 2027Л, 4033Л, 4034Л, 4035Л, 4036Л, 4038Л, 4039Л, 5040Л, 5041Л, 5042Л, 5045Л, 5046Л
5.	Помещения для самостоятельной работы, с рабочими местами, оснащенными компьютерной техникой с подключением к сети «Интернет» и обеспечением неограниченного доступа в электронную информационно-образовательную среду организации для каждого обучающегося, в соответствии с объемом изучаемых дисциплин	Ауд. 213А, 218А