

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Железнов Лев Михайлович  
Должность: ректор  
Дата подписания: 01.02.2018  
Уникальный программный ключ:  
7f036de85c233e341493b4c0e48bb3a18c939f51

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«Кировский государственный медицинский университет»**  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. ректора Л.М. Железнов  
«27» июня 2018 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ** **«Методы принятия управленческих решений»**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) ОПОП - Менеджмент организации в здравоохранении

Форма обучения заочная

Срок освоения ОПОП 5 лет

Кафедра менеджмента и товароведения

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана на основе:

1) ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного Министерством образования и науки РФ 12 января 2016 г. Приказ № 7

2) Учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, одобренного ученым советом ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России «27» июня 2018 г., протокол № 6.

Рабочая программа дисциплины (модуля) одобрена:

кафедрой менеджмента и товароведения «27» июня 2018 г., (протокол № 7)

Заведующий кафедрой Л.Н. Шмакова

Ученым советом СЭФ «27» июня 2018 г., (протокол № 6)

Председатель ученого совета факультета Л.Н. Шмакова

Центральным методическим советом «27» июня 2018 г., (протокол № 1)

Председатель ЦМС Е.Н. Касаткин

#### **Разработчики:**

Доцент кафедры менеджмента и товароведения, к.э.н., доцент В.А. Никонов

#### **Рецензенты**

Профессор кафедры менеджмента и маркетинга Вят.ГУ, д.э.н., профессор В.И. Беспятых

Заведующий кафедрой общественного здоровья и здравоохранения  
с курсом экономики и управления

ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России, д.м.н. профессор Б.А. Петров

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|  |    |
|--|----|
| Раздел 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП   | 4  |
| 1.1. Цель изучения дисциплины (модуля)   | 4  |
| 1.2. Задачи изучения дисциплины (модуля)   | 4  |
| 1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП  | 4  |
| 1.4. Объекты профессиональной деятельности   | 4  |
| 1.5. Виды профессиональной деятельности  | 4  |
| 1.6. Формируемые компетенции выпускника  | 5  |
| Раздел 2. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы  | 7  |
| Раздел 3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)  | 7  |
| 3.1. Содержание разделов дисциплины (модуля)   | 7  |
| 3.2. Разделы дисциплины (модуля) и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами   | 9  |
| 3.3. Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий  | 9  |
| 3.4. Тематический план лекций  | 9  |
| 3.5. Тематический план практических занятий (семинаров)  | 10 |
| 3.6. Самостоятельная работа обучающегося   | 11 |
| 3.7. Лабораторный практикум  | 11 |
| 3.8. Примерная тематика курсовых проектов (работ), контрольных работ   | 11 |
| Раздел 4. Перечень учебно-методического и материально-технического обеспечения дисциплины (модуля)   | 12 |
| 4.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)   | 12 |
| 4.2. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)   | 12 |
| 4.2.1. Основная литература   | 13 |
| 4.2.2. Дополнительная литература   | 13 |
| 4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)  | 13 |
| 4.4. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю), программного обеспечения и информационно-справочных систем | 13 |
| 4.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)   | 14 |
| Раздел 5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля)  | 14 |
| Раздел 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)  | 16 |
| Раздел 7. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)  | 17 |

## **Раздел 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП**

### **1.1. Цель изучения дисциплины (модуля)**

Целью освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является формирование у студентов целостного представления об управлении, которое призвано создать условия для высокой эффективности осуществления всех производственных, экономических и социальных процессов в условиях меняющейся рыночной среды.

### **1.2. Задачи изучения дисциплины (модуля):**

способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений;

сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;

построение и поддержка функционирования внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;

создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;

разработка и поддержка функционирования системы внутреннего документооборота организации, ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;

разработка системы внутреннего документооборота организации;

оценка эффективности проектов;

подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности;

оценка эффективности управленческих решений.

### **1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:**

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к блоку Б1, Дисциплины базовой части.

Основные знания, необходимые для изучения дисциплины формируются при изучении дисциплин: Математика, Информатика, Экономическая теория.

Является предшествующей для изучения дисциплин: Безопасность жизнедеятельности, Стратегический менеджмент, Бизнес-планирование, Финансовый менеджмент, Антикризисное управление, Маркетинг в здравоохранении, Менеджмент в здравоохранении.

### **1.4. Объекты профессиональной деятельности**

Объектами профессиональной деятельности выпускников, освоивших рабочую программу дисциплины (модуля), являются: процессы реализации управленческих решений в организациях различных организационно-правовых форм; процессы реализации управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

### **1.5. Виды профессиональной деятельности**

Изучение данной дисциплины (модуля) направлено на подготовку к следующим видам профессиональной деятельности:

- информационно-аналитическая деятельность;
- организационно-управленческая

## 1.6. Формируемые компетенции выпускника

Процесс изучения дисциплины (модуля) направлен на формирование у выпускника следующих компетенций:

| № п/п | Но-мер/ин-декс компетенции | Результаты освоения ОПОП (содержание компетенции)   | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)  |   |   | Оценочные средства                                    |   |
|-------|----------------------------|---|---|---|---|---|---|
|       |                            |   | Знать   | Уметь   | Владеть   | для текущего контроля                                 | для промежуточной аттестации                    |
| 1     | 2                          | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   |
| 1.    | <b>ОК-3</b>                | способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности   | 3.1. Основные экономические категории, законы и методы экономической науки;<br>- рыночный механизм хозяйствования;<br>- макроэкономические показатели хозяйственной деятельности национальной экономики | У.1. Применять методы экономической науки при анализе конкретных экономических ситуаций на микро- и макроуровнях. Использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности.   | В.1. Методами анализа конкретных экономических ситуаций   | Устный опрос, контрольная работа, практическая работа | Тест, собеседование, решение ситуационных задач |
| 2.    | <b>ОПК-3</b>               | способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия | 3.1. Контроль реализации управленческих решений и ответственность;<br>- типы организационных структур и их основные параметры;<br>- роль, функции и задачи менеджера в современной организации          | У.1. Выбирать эффективные модели деятельности исполнителя и методы контроля;<br>- проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций;<br>- планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия | В.1. Навыками определения зоны риска и ответственность лица, принимающего решения;<br>- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, планирование, организация, мотивирование и контроль);<br>- оценкой трудовых ресурсов;<br>- навыками организационной работы | Устный опрос, контрольная работа, практическая работа | Тест, собеседование, решение ситуационных задач |

|    |              |   |   |  |  |   |   |
|----|--------------|---|---|--|--|---|---|
| 3  | <b>ОПК-6</b> | владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций  | 3.1. Процесс принятия управленческих решений;<br>- организацию процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений;<br>- методологические основы управленческих решений | У.1. Использовать системный подход к разработке управленческих решений;<br>- оптимально сочетать и использовать в практике причинно-следственный анализ, а также аналитические, статистические, математические, эвристические и формальные методы  | В.1. Навыками определения управленческих решений и использования системного подхода к разработке управленческих решений.<br>Методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью | Устный опрос, контрольная работа, практическая работа | Тест, собеседование, решение ситуационных задач |
| 4  | <b>ПК-5</b>  | способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений                      | 3.1. Сущность стратегического менеджмента и различных систем стратегического менеджмента;<br>-методы и критерии принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности       | У.1. Разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;<br>-определять основные характеристики стратегического контроля применять методы и критерии принятия решений в условиях риска для разработки стратегических решений;<br>- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. | В.1. Навыками применения критериев принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности для разработки стратегических решений   | Устный опрос, контрольная работа, практическая работа | Тест, собеседование, решение ситуационных задач |
| 5. | <b>ПК-15</b> | умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании | 3.1. Преимущества и недостатки различных финансовых инструментов  | У.1. Использовать информацию, поступающую с финансовых рынков при принятии управленческих решений. Проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при   | В.1. Навыками анализа и оценки риска и доходности финансовых инструментов  | Устный опрос, контрольная работа, практическая работа | Тест, собеседование, решение ситуационных задач |

|  |  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | принятии решений об инвестировании и финансировании. |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|--|

## Раздел 2. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц, 108 час.

| Вид учебной работы                      |       | Всего часов            | Семестры |     |
|---|-------|------------------------|----------|-----|
|   |       |                        | № 3      | № 4 |
| 1                                       |       | 2                      | 3        | 4   |
| Контактная работа (всего)               |       | 14                     | 2        | 12  |
| в том числе:                            |       |                        |          |     |
| Лекции (Л)                              |       | 6                      | 2        | 4   |
| Практические занятия (ПЗ)               |       | 8                      |          | 8   |
| Семинары (С)                            |       | -                      | -        | -   |
| Лабораторные занятия (ЛР)               |       | -                      | -        | -   |
| Самостоятельная работа (всего)          |       | 90                     | 34       | 56  |
| В том числе:                            |       |                        |          |     |
| - Курсовой проект (работа)              |       | -                      | -        | -   |
| - Контрольная работа                    |       | 23                     |          | 23  |
| - Работа с рекомендуемой литературой    |       | 27                     | 14       | 13  |
| - Поиск учебной информации в Интернете  |       | 40                     | 20       | 20  |
| - Подготовка к промежуточной аттестации |       |                        |          |     |
| Вид промежуточной аттестации            | Зачет | контактная работа (ПА) |          | 1   |
|   |       | самостоятельная работа |          | 3   |
|   |       |                        |          |     |
|   |       |                        |          |     |
| Общая трудоемкость (часы)               |       | 108                    | 36       | 72  |
| Зачетные единицы                        |       | 3                      | 1        | 2   |

## Раздел 3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)

### 3.1. Содержание разделов дисциплины (модуля)

| № п/п | Код компетенции                 | Наименование раздела дисциплины (модуля)                                  | Содержание раздела (темы разделов)  |
|-------|---------------------------------|---|---|
| 1     | 2                               | 3   | 4   |
| 1.    | ОК-3, ОПК-3, ОПК-6, ПК-5, ПК-15 | Методологические и технологические основы принятия управленческих решений | <p>Понятие и природа управленческого решения. Классификация решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Значение человеческого фактора в процессе разработки и принятия управленческих решений.</p> <p>Особенности принятия решений в условиях рыночных отношений. Процесс принятия решения и его структура. Аппарат управления и процесс принятия решений.</p> |
| 2.    | ОК-3, ОПК-3, ОПК-6,             | Моделирование и методы разработки   | Сущность математического моделирования управленческих решений. Процесс построения моде-   |

|    |                                 |                                   |  |
|----|---------------------------------|-----------------------------------|--|
|    | ПК-5, ПК-15                     | управленческих решений            | <p>ли. Общие проблемы моделирования. Виды моделей теории принятия решений. Основные понятия теории игр. Задачи линейного программирования. Графический метод решения простейших задач линейного программирования. Сетевое моделирование и его возможности. Имитационное моделирование.</p> <p>Методы экспертных оценок. Экспертный прогноз. Разработка сценариев развития ситуации. Определение рейтингов. Формирование оценочных систем. Методы группового опроса. Метод комиссий. Метод мозгового штурма. Метод Дельфи, метод сценариев, метод получения согласованного мнения, метод суда. Оценка качеств эксперта. Формирование экспертной комиссии. Причины снижения точности процесса прогнозирования экспертных оценок.</p> <p>Сущность. Классификация видов прогнозов и их особенности, область использования применительно к управленческим решениям. Причинно-следственное (каузальное) моделирование. Математические методы прогнозирования. Качественные методы прогнозирования, неформальные методы прогнозирования.</p>  |
| 3. | ОК-3, ОПК-3, ОПК-6, ПК-5, ПК-15 | Реализация управленческих решений | <p>Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Воздействие факторов внешней среды. Неопределенность внешней среды. Факторы прямого воздействия. Факторы косвенного воздействия. Внутренняя среда организации. Метод составления профиля среды. Матрица SWOT – анализа.</p> <p>Понятие и классификация рисков. Чистые и спекулятивные риски. Количественная оценка уровня риска. Приемы разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Источники и виды неопределенности. Риск и его разновидности. Анализ и оценка последствий риска. Зоны риска. Кривая риска. Критерии оценки решения. Методы управления рисками.</p> <p>Организация выполнения принятых решений. Виды ответственности и механизмы контроля. Психологические аспекты контроля. Метод делегирования полномочий. Организационно-психологические барьеры и преимущества делегирования.</p> <p>Контроль организации исполнения. Методы предварительного контроля. Текущий контроль. Метод фильтрующего контроля. Метод заключительного контроля. Детальный и факторный виды контроля.</p> <p>Система оценок эффективности управленческих решений. Методологические подходы к оценке эффективности управленческих решений. Факторы, влияющие на эффективность решений. Развернутая оценка конечных результатов. Показатели экономической эффективности. Методы оценки экономической эффективности управленческого решения. Социальная эффективность.</p> |

### 3.2. Разделы дисциплины (модуля) и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

| № п\п | Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин | № № разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин |   |   |
|-------|---|---|---|---|
|       |   | 1   | 2 | 3 |
| 1     | Безопасность жизнедеятельности                      | +   |   |   |
| 2     | Стратегический менеджмент                           | +   |   |   |
| 3     | Бизнес-планирование                                 | +   | + | + |
| 4     | Финансовый менеджмент                               | +   |   | + |
| 5     | Антикризисное управление                            | +   | + | + |
| 6     | Маркетинг в здравоохранении                         | +   | + | + |
| 7     | Менеджмент в здравоохранении                        | +   | + | + |

### 3.3. Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий

| № п/п | Наименование раздела дисциплины (модуля)                                  |       |                        | Л | ПЗ | ЛЗ | Сем | СРС | Всего часов |
|-------|---|-------|------------------------|---|----|----|-----|-----|-------------|
| 1     | 2   |       |                        | 3 | 4  | 5  | 6   | 7   | 8           |
| 1     | Методологические и технологические основы принятия управленческих решений |       |                        | 2 | -  |    |     | 30  | 32          |
| 2     | Моделирование и методы разработки управленческих решений                  |       |                        | 2 | 4  |    |     | 30  | 36          |
| 3     | Реализация управленческих решений   |       |                        | 2 | 4  |    |     | 30  | 36          |
|       | Вид промежуточной аттестации:   | зачет | контактная работа (ПА) |   |    |    |     |     | 1           |
|       |   |       | самостоятельная работа |   |    |    |     |     | 3           |
|       | Итого:  |       |                        | 6 | 8  |    |     | 90  | 108         |

### 3.4. Тематический план лекций

| № п/п | № раздела дисциплины | Тематика лекций            | Содержание лекций   | Трудоемкость (час) |          |
|-------|----------------------|----------------------------|---|--------------------|----------|
|       |                      |                            |   | № сем. 3           | № сем. 4 |
| 1     | 2                    | 3                          | 4   | 5                  | 6        |
| 1     | 1                    | Принятие решений в системе | Понятие и природа управленческого решения. Классификация решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Значение человеческого | 1                  |          |

|        |   |   |  |   |   |
|--------|---|---|--|---|---|
|        |   | менедж-мента  | фактора в процессе разработки и принятия управленческих решений.   |   |   |
| 2      |   | Технология и организация процесса разработки и принятия решений | Особенности принятия решений в условиях рыночных отношений. Процесс принятия решения и его структура. Аппарат управления и процесс принятия решений.<br>Особенности японской модели принятия решений.  | 1 |   |
| 3      | 2 | Моделирование процесса разработки решения                       | Сущность математического моделирования управленческих решений. Процесс построения модели. Общие проблемы моделирования. Виды моделей теории принятия решений. Основные понятия теории игр. Задачи линейного программирования. Графический метод решения простейших задач линейного программирования. Сетевое моделирование и его возможности. Имитационное моделирование.  |   | 1 |
| 4      |   | Методы разработки управленческих решений                        | Организация как система. Понятие производственной, организационной структуры и структуры управления. Иерархические организационные структуры. Адаптивные организационные структуры. Внешняя среда и ее воздействие на организацию. Внутренняя среда, цели и задачи организации. Основные методы прогнозирования, их достоинства и недостатки точность прогноза в зависимости от используемых методов прогнозирования. Причинно-следственное (каузальное) моделирование. Математические методы прогнозирования. Качественные методы прогнозирования, неформальные методы прогнозирования. |   | 1 |
| 5      | 3 | Принятие решений в условиях неопределенности и риска            | Модели, включения человека в организационное окружение, люди и подходы взаимодействие человека и организации. Классификация групп и групповая динамика. Модель процесса эффективного управления группой. Корпоративная культура. Конфликты и стрессы, методы их разрешения   |   | 1 |
| 6      |   | Оценка эффективности решений                                    | Менеджер и требования к нему. Социально-психологическая оценка личности. Понятие лидерства, власти и стиля руководства. «Одномерные» стили руководства. «Многомерные» стили руководства  |   | 1 |
| Итого: |   |   |  | 2 | 4 |

### 3.5. Тематический план практических занятий (семинаров)

| № п/п | № раздела дисциплины | Тематика практических занятий (семинаров) | Содержание практических (семинарских) занятий   | Трудоемкость (час) |          |
|-------|----------------------|---|---|--------------------|----------|
|       |                      |   |   | № сем. 3           | № сем. 4 |
| 1     | 2                    | 3   | 4   | 5                  | 6        |
| 1     |                      |   |   |                    |          |
| 2     | 2                    | Организация прове-                        | Цель проведения совещания – выявить истину, найти оптимальное решение. Выбор организатора со- |                    | 2        |

|        |   |  |  |   |   |
|--------|---|--|--|---|---|
|        |   | дения совещания  | вещания. Время проведения совещания. Продолжительность проведения совещания. Количество человек – участников совещания. Состав участников совещания по возрасту. Количество женщин – участников совещания. Организатор перед участниками совещания ставит проблему за день, неделю в зависимости от сложности и срочности. Вырабатывается единый взгляд на проблему – единое ее понимание. Организатор должен сгруппировать мнения. Вырабатывается единое решение.   |   |   |
| 3      | 2 | Методы прогнозирования в задачах принятия решений        | <p>Сущность процесса прогнозирования; роль и значение прогнозной информации в процессах разработки и принятия управленческих решений. Классификация видов прогнозов и их особенности, область использования применительно к управленческим решениям.</p> <p>Методы прогнозирования. Основные методы прогнозирования, их достоинства и недостатки точность прогноза в зависимости от используемых методов прогнозирования. Причинно-следственное (каузальное) моделирование. Математические методы прогнозирования. Качественные методы прогнозирования, неформальные методы прогнозирования.</p> |   | 2 |
| 4      | 3 | Среда организации и ее влияние на реализацию альтернатив | <p>Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Воздействие факторов внешней среды. Неопределенность внешней среды. Факторы прямого воздействия. Факторы косвенного воздействия.</p> <p>Внутренняя среда организации. Метод составления профиля среды. Матрица SWOT – анализа.</p>   |   | 2 |
| 5      | 3 | Организация и контроль исполнения решений                | <p>Организация выполнения принятых решений. Виды ответственности и механизмы контроля.</p> <p>Психологические аспекты контроля. Метод делегирования полномочий. Организационно-психологические барьеры и преимущества делегирования.</p> <p>Контроль организации исполнения. Методы предварительного контроля. Текущий контроль. Метод фильтрующего контроля. Метод заключительного контроля. Детальный и факторный виды контроля.</p>   |   | 2 |
| Итого: |   |  |  | - | 8 |

### 3.6. Самостоятельная работа обучающегося

| № п/п | № семестра | Наименование раздела дисциплины (модуля)                              | Виды СРС  | Всего часов |
|-------|------------|---|---|-------------|
| 1     | 2          | 3   | 4   | 5           |
| 1     | 3          | Методологические и технологические основы принятия управленческих ре- | Контрольная работа, работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовка к текущему и промежуточному контролю | 30          |

|  |   |  |   |    |
|--|---|--|---|----|
|  |   | шений  |   |    |
| 2                                      |   | Моделирование и методы разработки управленческих решений | Контрольная работа, работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовка к текущему и промежуточному контролю | 4  |
| Итого часов в семестре:                |   |  |   | 34 |
| 3                                      | 4 | Моделирование и методы разработки управленческих решений | Контрольная работа, работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовка к текущему и промежуточному контролю | 26 |
| 4                                      |   | Реализация управленческих решений                        | Контрольная работа, работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовка к текущему и промежуточному контролю | 30 |
| Итого часов в семестре:                |   |  |   | 56 |
| Всего часов на самостоятельную работу: |   |  |   | 90 |

**3.7. Лабораторный практикум** – учебным планом не предусмотрен

**3.8. Примерная тематика курсовых проектов (работ)**

Курсовая работа – учебным планом не предусмотрена

Темы контрольных работ: см. приложение Б.

**Раздел 4. Перечень учебно-методического и материально-технического обеспечения дисциплины (модуля)**

**4.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля):

Самостоятельная аудиторная работа обучающихся

Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся

Методические указания по выполнению контрольной работы

Сборники тестовых заданий,

Ситуационные задачи

Методические указания по изучению дисциплины.

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

**4.2.1. Основная литература**

| № п/п | Наименование   | Автор (ы)                                   | Год, место издания             | Кол-во экземпляров в библиотеке | Наличие в ЭБС                             |
|-------|--|---|--------------------------------|---------------------------------|---|
| 1     | 2  | 3   | 4                              | 5                               | 6   |
| 1     | Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник для вузов | К.В. Балдин                                 | М.: Дашков и К, 2017. – 495 с. |                                 | (ЭБС «Университетская библиотека онлайн») |
| 2     | Разработка управленческих решений [Электронный ре-             | Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. | М.: Юнити-Дана, 2015. - 383 с  |                                 | (ЭБС «Университетская библиотека онлайн») |

|  |                |  |  |  |  |
|--|----------------|--|--|--|--|
|  | курс]: учебник |  |  |  |  |
|--|----------------|--|--|--|--|

#### 4.2.2. Дополнительная литература

| № п/п | Наименование   | Автор (ы)                      | Год, место издания   | Кол-во экземпляров в библиотеке | Наличие в ЭБС        |
|-------|--|--------------------------------|----------------------|---------------------------------|----------------------|
| 1     | 2  | 3                              | 4                    | 5                               | 6                    |
| 1     | Управленческие решения: учебник для вузов.               | К.В.Балдин                     | М.: Дашков и К, 2008 | 5                               |                      |
| 2     | Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов | Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. | Киров, 2013          | 42                              | (ЭБС Кировского ГМУ) |

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

- 1.Административно-управленческий портал [электронный ресурс] <http://aup.ru>
2. Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал <http://eup.ru>
3. Новости менеджмента [электронный ресурс] <http://managementnews.ru>
4. Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» <http://ecsocman.edu.ru>
6. Электронный журнал по менеджменту. <http://www.ts-ru.com>
7. Сайт «Корпоративный менеджмент». <http://www.cfin.ru>
8. Министерство финансов РФ. <http://minfin.rinet.ru>
9. Образовательные сайты сети интернет. <http://nordoc.ru>
10. Электронные образовательные системы. <http://educom.ru>
11. Эффективность управленческих решений. <http://www.grandars.ru>

#### 4.4. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю), программного обеспечения и информационно-справочных систем

Для осуществления образовательного процесса используются: мультимедийные презентации

В учебном процессе используется лицензионное программное обеспечение:

1. Договор MicrosoftOffice (версия 2003) №0340100010912000035\_45106 от 12.09.2012 (срок действия договора - бессрочный),
2. Договор MicrosoftOffice (версия 2007) №0340100010913000043\_45106 от 02.09.2013 (срок действия договора - бессрочный),
3. Договор MicrosoftOffice (версия 2010) № 340100010914000246\_45106 от 23.12.2014 (срок действия договора - бессрочный).
4. Договор Windows (версия 2003) №0340100010912000035\_45106 от 12.09.2012 (срок действия договора - бессрочный)
5. Договор Windows (версия 2007) №0340100010913000043\_45106 от 02.09.2013 (срок действия договора - бессрочный),
6. Договор Windows (версия 2010) № 340100010914000246\_45106 от 23.12.2014 (срок действия договора - бессрочный),
7. Договор Антивирус KasperskyEndpointSecurity для бизнеса – Стандартный RussianEdition. 100-149 Node 1 yearEducationalRenewalLicense от 12.07.2018, лицензии 685B-MY\05\2018 (срок действия – 1 год),
8. Автоматизированная система тестирования Indigo Договор № Д53783/2 от 02.11.2015 (срок действия бессрочный, 1 год технической поддержки),
9. ПО FoxitPhantomPDF Стандарт, 1 лицензия, бессрочная, дата приобретения 05.05.2016

Обучающиеся обеспечены доступом (удаленным доступом) к современным профессиональным базам данных и информационно-справочным системам:

- 1) Научная электронная библиотека e-LIBRARY. Режим доступа: <http://www.e-library.ru/>.
- 2) Справочно-поисковая система Консультант Плюс – ООО «КонсультантКиров».
- 3) «Электронно-библиотечная система Кировского ГМУ». Режим доступа: <http://elib.kirovgma.ru/>.
- 4) ЭБС «Консультант студента» - ООО «ИПУЗ». Режим доступа: <http://www.studmedlib.ru>.
- 5) ЭБС «Университетская библиотека онлайн» - ООО «НексМедиа». Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>.

#### **4.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

В процессе преподавания дисциплины (модуля) используются следующие специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа: № 1-406, 1-407 г. Киров, ул. К.Маркса,137 (1 корпус);

- учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа: № 1-414, 1-415 г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1корпус);

- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций: № 1-407, г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус);

- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации: № 1-414,1-415, г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус);

- помещения для самостоятельной работы: № 1-418б г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус); 1- читальный зал библиотеки г. Киров, ул. К.Маркса,137 (1 корпус);

- помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: № 1-418а г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус).

Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины (модуля).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду организации.

### **Раздел 5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля)**

Процесс изучения дисциплины предусматривает: контактную (работа на лекциях и практических занятиях) и самостоятельную работу (самоподготовка к практическим занятиям, написание и защита рефератов, подготовка к решению ситуационных задач и подготовка к тестированию, написание контрольной работы).

Основное учебное время выделяется на самостоятельную работу.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине выступают классические лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а также самостоятельная работа обучающихся.

При изучении учебной дисциплины (модуля) обучающимся необходимо освоить практические умения по оценке качества товаров.

При проведении учебных занятий кафедры обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (путем проведения интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализа ситуа-

ций и имитационных моделей, преподавания дисциплины (модуля) в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

### **Лекции:**

Классическая лекция. Рекомендуется при изучении тем: Принятие решений в системе менеджмента; Технология и организация процесса разработки и принятия решений; Моделирование процесса разработки решения; Методы разработки управленческих решений; Принятие решений в условиях неопределенности и риска; Оценка эффективности решений.

На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к зачету, а также для самостоятельной работы.

Изложение лекционного материала рекомендуется проводить в мультимедийной форме. Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала.

Лекция-дискуссия - обсуждение какого-либо вопроса, проблемы, рассматривается как метод, активизирующий процесс обучения, изучения сложной темы, теоретической проблемы. Рекомендуется использовать при изучении тем: Методы разработки управленческих решений; Принятие решений в условиях неопределенности и риска.

Важной характеристикой дискуссии, отличающей её от других видов спора, является аргументированность. Обсуждая дискуссионную проблему, каждая сторона, оппонировав мнению собеседника, аргументирует свою позицию. Отличительной чертой дискуссии выступает отсутствие тезиса и наличие в качестве объединяющего начала темы.

### **Практические занятия:**

Практические занятия по дисциплине проводятся с целью приобретения практических навыков в области методов принятия управленческих решений.

Практические занятия проводятся в виде собеседований, обсуждений, работа в микрогруппах, отработки практических навыков по оценке ситуаций, связанных с профессиональной деятельностью, решения ситуационных задач, тестовых заданий.

Выполнение практической работы обучающиеся производят как в устном, так и в письменном виде, в виде презентаций и докладов.

Практическое занятие способствует более глубокому пониманию теоретического материала учебной дисциплины, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности обучающихся.

При изучении дисциплины используются следующие формы практических занятий:

- практикум по темам: Организация проведения совещания; Методы прогнозирования в задачах принятия решений; Среда организации и ее влияние на реализацию альтернатив; Организация и контроль исполнения решений.

- семинар-дискуссия по теме - Модель процесса эффективного управления группой;

- деловая игра по теме Аудиторская проверка; Организация проведения совещания.

### **Самостоятельная работа:**

Самостоятельная работа студентов подразумевает подготовку по всем разделам дисциплины «Методы принятия управленческих решений» и включает подготовку к занятиям, написание рефератов, контрольных работ, подготовку презентаций, подготовку к текущему контролю, подготовку к промежуточной аттестации.

Работа с учебной литературой рассматривается как вид учебной работы по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» и выполняется в пределах часов, отводимых на её

изучение (в разделе СРС). Каждый обучающийся обеспечен доступом к библиотечным фондам университета и кафедры. Во время изучения дисциплины обучающиеся (под контролем преподавателя) самостоятельно оформляют рефераты и представляют их на занятиях. Написание контрольных работ способствуют формированию навыков использования учебной и научной литературы, глобальных информационных ресурсов, способствует формированию мышления. Работа обучающегося в группе формирует чувство коллективизма и коммуникабельность. Обучение способствует воспитанию у обучающихся навыков саморазвития, организационной работы, постановки цели и выбора наиболее экономичных средств ее достижения.

Исходный уровень знаний обучающихся определяется тестированием, собеседованием.

Текущий контроль освоения дисциплины проводится в форме устного опроса в ходе занятий, решения типовых ситуационных задач, тестового контроля, выполнения контрольных работ, эссе.

В конце изучения дисциплины (модуля) проводится промежуточная аттестация с использованием тестового контроля, собеседования, решения ситуационных задач.

Вопросы по дисциплине включены в государственную итоговую аттестацию выпускников.

## **Раздел 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) (приложение А)**

Изучение дисциплины следует начинать с проработки данной рабочей программы, методических указаний, прописанных в программе, особое внимание уделяется целям, задачам, структуре и содержанию дисциплины.

Успешное изучение дисциплины требует от обучающихся посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения всех учебных заданий преподавателя, ознакомления с базовыми учебниками, основной и дополнительной литературой. Лекции имеют в основном обзорный характер и нацелены на освещение наиболее трудных вопросов, а также призваны способствовать формированию навыков работы с научной литературой. Предполагается, что обучающиеся приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой.

Основным методом обучения является самостоятельная работа студентов с учебно-методическими материалами, научной литературой, Интернет-ресурсами.

Правильная организация самостоятельных учебных занятий, их систематичность, целесообразное планирование рабочего времени позволяют обучающимся развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивать высокий уровень успеваемости в период обучения, получить навыки повышения профессионального уровня.

Основной формой промежуточного контроля и оценки результатов обучения по дисциплине является зачет. На зачете обучающиеся должны продемонстрировать не только теоретические знания, но и практические навыки, полученные на практических занятиях.

Постоянная активность на занятиях, готовность ставить и обсуждать актуальные проблемы дисциплины - залог успешной работы и положительной оценки.

Подробные методические указания к практическим занятиям и внеаудиторной самостоятельной работе по каждой теме дисциплины представлены в приложении А.

## **Раздел 7. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) (приложение Б)**

Оценочные средства – комплект методических материалов, нормирующих процедуры оценивания результатов обучения, т.е. установления соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям образовательной программы, рабочей программы дисциплины.

ОС как система оценивания состоит из следующих частей:

1. Перечня компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.
2. Показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.
3. Типовых контрольных заданий и иных материалов.
4. Методических материалов, определяющих процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине представлены в приложении Б.

**Приложение А к рабочей программе дисциплины**

**Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины  
«Методы принятия управленческих решений»**

**Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) ОПОП - Менеджмент организации в здравоохранении  
Срок обучения 5 лет**

**Раздел 1. Методологические и технологические основы принятия управленческих решений**

**Тема 1.1: Принятие решений в системе менеджмента**

**Цель:** формирование у студентов целостного представления о методах принятия управленческих решений.

**Задачи:**

- рассмотреть место дисциплины в структуре образовательной программы;
- обучить владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;
- сформировать способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

**Обучающийся должен знать:**

- процесс принятия управленческих решений;
- организацию процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений;
- методологические основы управленческих решений.

**Обучающийся должен уметь:**

- планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

**Обучающийся должен владеть:**

- методами анализа конкретных экономических ситуаций;
- навыками определения зоны риска и ответственность лица, принимающего решения;
- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, планирование, организация, мотивирование и контроль).

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме: нет**

**Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Чем вызывается необходимость принятия решений? 2. Чем отличается принятие управленческих решений от частного выбора? 3. Какие ас-

пекты управленческого решения выделяют его исследователи? 4. Рассмотрите основные виды управленческих решений. 5. Охарактеризуйте возможные условия, в которых менеджеру приходится принимать решения: определенность, риск, неопределенность. 6. Какие решения называются формализованными и в чем заключаются их преимущества? 7. Справедливо ли утверждение, что лицо, принимающее решение — это всегда конкретный менеджер организации? 8. Равнозначны ли понятия «качество» и «эффективность» решения? 9. Что понимается под «качеством» управленческого решения? 10. Раскройте содержание основных характеристик качества управленческого решения: обоснованность, непротиворечивость, своевременность, адаптивность, реальность. 11. Какими факторами обеспечивается обоснованность управленческого решения.

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля:

1. При принятии управленческих решений используют подходы:

- 1) причинно-следственный
- 2) основанный на суждении\*
- 3) расчетно-аналитический
- 4) экспертный

2. Одним из важнейших признаков управленческого решения является:

- 1) банкротство предприятия
- 2) наличие субъекта управления
- 3) наличие коллегиального органа
- 4) направленность на систему коллективного труда \*

3. Принятие управленческих решений в менеджменте можно характеризовать как ...

- 1) сознательный и целенаправленный выбор альтернативы \*
- 2) формирование безальтернативного способа решения проблемы
- 3) способ быстрой адаптации к изменяющимся условиям
- 4) направленность на систему коллективного труда

4. В условиях стратегического управления принимаются, как правило, ...

- 1) уравновешенные решения
- 2) осторожные решения
- 3) решения, основанные на суждении
- 4) рациональные решения \*

5. Необходимую информацию для принятия решения нужно рационально собирать пока...

- 1) позволяет финансовое обеспечение
- 2) ожидаемый выигрыш будет больше, чем ожидаемые предельные затраты\*
- 3) позволяет временной ресурс решения проблемы
- 4) ожидаемый результат не имеет каких-либо ограничений

### **Рекомендуемая литература:**

Основная:

1. Балдин К.В. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник для вузов. М.: Дашков и К, 2017. – 495 с.
2. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник. Ю.Г. Учитель, А.И. Тернова, К.И. Тернова . М.: Юнити-Дана, 2015. - 383 с

Дополнительная:

3. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник для вузов. М.: Дашков и К, 2008

## **Раздел 2: Моделирование и методы разработки управленческих решений**

### **Тема 2.1. Организация проведения совещания**

**Цель:** сформировать навыки проведения организационных совещаний

**Задачи:**

- рассмотреть последовательность этапов разработки оптимального управленческого решения по обсуждаемой проблеме совещания;
- выявить формы аргументации организационного решения;
- изучить условия организации проведения совещания.

**Обучающийся должен знать:**

- процесс принятия управленческих решений;
- организацию процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений;
- методологические основы управленческих решений

**Обучающийся должен уметь:**

- использовать системный подход к разработке управленческих решений.

**Обучающийся должен владеть:**

- навыками определения управленческих решений и использования системного подхода к разработке управленческих решений.

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1) В чем особенности использования системного подхода к решению организационных проблем, при постановке проблем и выборе целей? 2) Какие методы координации деятельности подразделений и исполнителей используются в организациях? 3) Какие методы организации (создания структур) находят применение в управлении? 4) Какие методы управления используют для организации совместной деятельности людей? 5) В каких методах управления использованы прямые материальные стимулы? 6) В каких методах управления используют моральные стимулы? 7) Какое место занимает функция принятия решений в процессе управления организацией?

**2. Практическая работа.**

**Цель:** Изучить алгоритм проведения совещания:

1. Выявить цель проведения совещания
2. Выбор организатора совещания
3. Время проведения совещания
4. Продолжительность проведения совещания
5. Состав участников совещания
6. Опрос участников совещания
7. Выработка единого решения

**Вопросы для обсуждения:**

1. Дайте понятие делового совещания.
2. Какие вопросы могут послужить поводом проведения делового совещания?
3. Как подготовить проведение делового совещания?
4. Насколько важно проведение предварительной рассылки повестки совещания?
5. Как определить состав участников совещания?
6. Какие требования предъявляются к участникам совещания?
7. Что может послужить в качестве аргументации точки зрения на решение вопросов?
8. Как провести эффективно завершающую часть совещания?

**Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:*

1. От чего зависит эффективность проведения совещания?
2. Назовите необходимые условия для организации проведения совещания.
3. Объясните особенности методики выявления эффективного решения.

3) *Проверить свои знания с использованием практических заданий:*

#### **Задание 1**

Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

#### **Самоанализ:**

- ✓ Почему успех деятельности организации часто связывают с нововведениями?
- ✓ Назовите методы, которые позволят противостоять нововведениям.
- ✓ Предложите программу инноваций производственного (коммерческого, финансового) предприятия.

#### **Задание 2.**

Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
  - б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
  - в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции?
- (Решения принимать по каждому пункту.)

#### **Самоанализ:**

- ✓ Назовите причины возможного снижения спроса потребителей продукции.
- ✓ От чего может зависеть снижение цены производимой продукции?
- ✓ Как решить проблемы, связанные с поставками сырья для производства продукции?

#### **Задание 3.**

Примите оптимальное решение при условии: а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить  $n$ -число сотрудников. б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг). в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

#### **Самоанализ:**

- ✓ В чем отличие между оптимальным и эффективным решением?
- ✓ Какие решения будут направлены на повышение качества продукции?
- ✓ Какие решения могут способствовать увеличению спроса на продукцию?

#### **Рекомендуемая литература:**

Основная:

1. Балдин К.В. *Управленческие решения* [Электронный ресурс]: учебник для вузов. М.: Дашков и К, 2017. – 495 с.
2. *Разработка управленческих решений* [Электронный ресурс]: учебник. Ю.Г. Учитель, А.И. Тернова, К.И. Тернова. М.: Юнити-Дана, 2015. - 383 с

Дополнительная:

3. Балдин К.В. *Управленческие решения: учебник для вузов.* М.: Дашков и К, 2008
4. *Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров.* – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

## **Тема 2.2. Методы прогнозирования в задачах принятия решений**

**Цель:** выработка решений, направленных на получение научно обоснованных вариантов тенденций развития показателей качества, а также развития всей системы менеджмента.

**Задачи:**

- выявить основные экономические, социальные и научно-технические тенденции, оказывающие влияние на потребность в тех или иных видах полезного эффекта;
- сформировать выбор показателей, оказывающих существенное влияние на величину полезного эффекта прогнозируемой продукции в условиях рынка;
- изучить прогнозирование показателей качества новой продукции во времени с учетом влияющих на них факторов.

**Обучающийся должен знать:**

- процесс принятия управленческих решений;
- организацию процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений;
- методологические основы управленческих решений.

**Обучающийся должен уметь:**

- использовать системный подход к разработке управленческих решений;
- оптимально сочетать и использовать в практике причинно-следственный анализ, а также аналитические, статистические, математические, эвристические и формальные методы

**Обучающийся должен владеть:**

- навыками проектирования способов решения практических ситуаций.

### **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1. В чем коренное различие методов моделирования и оптимизации решений и экспертных методов? 2. Назовите основные методы экспертных оценок. 3. В чем заключается сущность метода мозговой атаки? 4. Какие особенности проведения экспертизы присущи методу Дельфи?

### **2. Практическая работа.**

*Разбор конкретный ситуаций:*

**Ситуация 1.** В результате усиления натиска конкурентов у вас возникли сложности со сбытом компьютеров. Имеются следующие варианты решения задачи: 1. Снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000. При этом ваши потери составят 50 000 у.е. 2. Усовершенствовать качество компьютеров. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20 000 у.е. и от внесения изменений в технологию – 30 000 у.е. 3. Усилить рекламную компанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е. Определить факторы, влияющие на принятие решения. Рассчитайте доходность. Выберите окончательное решение используя количественные методы принятия решений.

**Ситуация 2.** Использование метода Дельфи для принятия управленческого решения в турфирме. Допустим, в туристической организации возникла проблема снижения ее конкурентного статуса на фоне появления новых конкурентов, имеющих значительные преимущества (известный бренд, низкие цены). Цель: выработать оптимальное управленческое решение посредством групповой сессии и использования приемов экспертных оценок. 1 этап. Проблема обсуждается в группе специалистов, строится дерево причинно-следственной связи (дерево проблем) (см. рис. лекции). 2 этап. Используется метод мозговой атаки и определяется 5-8 альтернатив, которые являются способами решения рассматриваемой проблемы. 3 этап. На основе таблицы Дельфи определяются наиболее весомые альтернативы.

## Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.

2) Ответить на вопросы для самоконтроля:

1. От чего зависит формирование экспертной комиссии? 2. Способы оценки качеств эксперта. 3. Что включает в себя понятие априорные методы оценки эксперта? 4. В каких случаях принято использовать апостериорные методы оценки? 5. Каковы условия применения тестовых методов оценки качеств эксперта? 6. В чем различие количественных и качественных экспертных оценок? 7. По каким параметрам строятся качественные шкалы?

3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля

1. В теории менеджмента к методам принятия управленческих решений, в которых используется накопленный в прошлом опыт, относят...

- 1) метод Дельфи
- 2) трендовый анализ\*
- 3) «мозговую атаку»
- 4) Структурирование

2. Для решения многокритериальных задач управления могут быть использованы ...

- 1) теория игр
- 2) причинно-следственное (каузальное) моделирование\*
- 3) анализ временных рядов
- 4) методы линейного программирования

3. Линейное программирование применяется для:

- 1) упорядочения распределения линейных и штабных полномочий
- 2) организации горизонтальных взаимодействий при управлении проектами
- 3) анализа программ в матричных структурах
- 4) оптимального распределения ограниченных ресурсов\*

4. Схематическое представление проблемы, вариантов и процесса принятия решения представляет собой сущность метода ...

- 1) теории игр
- 2) прогнозирования
- 3) «дерева решений»\*
- 4) «мозгового штурма»

5. Общие проблемы моделирования:

- 1) сложность организационных ситуаций
- 2) отсутствие соответствующего технического обеспечения
- 3) страх пользователей\*
- 4) квалификация персонала

## Рекомендуемая литература:

Основная:

1. Балдин К.В. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник для вузов. М.: Дашков и К, 2017. – 495 с.

2. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник. Ю.Г. Учитель, А.И. Тернова, К.И. Тернова . М.: Юнити-Дана, 2015. - 383 с

Дополнительная:

3. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник для вузов. М.: Дашков и К, 2008

4. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

### **Раздел 3: Реализация управленческих решений**

#### **Тема 3.1. Среда организации и ее влияние на реализацию альтернатив**

- 5) **Цель:** - использование специальных знаний и опыта работников для решения конкретных и часто сложных проблем; управление процессом реализации решений.

##### **Задачи:**

- определение основных методов выбора альтернатив управленческого решения;
- оценка реалистичности альтернатив управленческого решения ;
- рассмотрение психологических особенностей процесса анализа альтернатив и выбор стратегий;
- проведение анализа альтернатив и выбор стратегий в процессе управленческого решения с точки зрения эффективности и реалистичности;
- изучение примера использования методов выбора альтернатив на примере предприятия;
- определить способы совершенствования методов принятия решений на предприятии.

##### **Обучающийся должен знать:**

- процесс принятия управленческих решений;
- организацию процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений;
- методологические основы управленческих решений

##### **Обучающийся должен уметь:**

- использовать системный подход к разработке управленческих решений;
- оптимально сочетать и использовать в практике причинно-следственный анализ, а также аналитические, статистические, математические, эвристические и формальные методы

##### **Обучающийся должен владеть:**

- навыками определения управленческих решений и использования системного подхода к разработке управленческих решений;
- методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.

#### **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1) Что понимается под общей и рабочей средой? 2) Назовите основные факторы прямого воздействия. 3) Являются ли международная интеграция и либерализация внешнеэкономических отношений факторами риска? 4) Назовите ключевые элементы внутренней среды. 5) Как можно использовать матрицу SWOT для анализа рисков?

#### **2. Практическая работа.**

##### **Методы разработки управленческих решений**

Понятие метода разработки и принятия управленческих решений. Классификация методов разработки и принятия решений по типу условий, этапу процесса разработки и принятия, сфере деятельности лица, принимающего решение и др. Факторы, определяющие выбор метода, разработки решения. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы формирования критериев и ограничений. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив. Методы, приме-

няемые на этапе оценки альтернатив. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата.

Большинство методов разработки и принятия управленческих решений имеет универсальный характер, однако их группировка осуществлена на основании многолетних исследований авторов и направлена на систематизацию совокупности методов, для упрощения процесса знакомства с ними, их изучения, а также для удобства их практического применения. Также для удобства изучения и использования этих методов их совокупность разделена на группы по этапам процесса разработки и принятия управленческих решений.

В процессе разработки и принятия управленческих решений лицо, принимающее решение, может использовать различные методы, которые прямо или косвенно способствуют принятию оптимальных решений.

Для удобства изучения и использования этих методов их совокупность разделена на группы по этапам процесса разработки и принятия управленческих решений. Безусловно, некоторые методы универсальны и могут использоваться на нескольких или даже всех этапах процесса разработки и принятия решений. Поэтому методы включены в ту или иную группу по признаку их наиболее частого использования в рамках выполнения конкретного этапа процесса разработки и принятия решения.

1. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки ограничений и критериев

#### 1.1. Методы ситуационного анализа

Кейс-метод: Пошаговый разбор ситуаций. Применяется для анализа управленческих ситуаций. Отличается простотой и эффективностью.

«Мозговая атака»: Анализ ситуации путем генерации идей, их обсуждения, оценки и выработки коллективной точки зрения. Применяется для обсуждения возникшей проблемы и установления основных факторов, определяющих ее дальнейшее развитие. Высокие требования к уровню квалификации и компетенции руководителя, возглавляющего заседание экспертов.

Двухтуровое анкетирование. Установление влияющих факторов путем индивидуальной работы специалистов. Применяется не только для установления влияющих факторов, но и для решения других задач ситуационного анализа. Относится к числу универсальных методов ситуационного анализа.

Факторный анализ. Получение аналитической зависимости, отражающей степень влияния факторов и изменения их значений на плановые или фактические показатели, характеризующие ситуацию. Применяется для оценки ожидаемых изменений ситуации при тех или иных ожидаемых изменениях факторов вследствие наметившихся тенденций либо управленческих воздействий, целесообразность которых устанавливается в процессе использования технологий ситуационного анализа. Аналитическая зависимость получается на основании статистических данных.

Многомерное шкалирование. На основании математической обработки информации устанавливаются факторы, влияющие на развитие ситуации. Применяется для сокращения числа факторов, которые необходимо принимать во внимание при анализе и оценке ситуации, а также

для содержательной интерпретации получаемого набора факторов. Способствует понижению размерности задачи принятия решения.

## 1.2. Методы моделирования

Модели теории игр. Оценка воздействия принимаемого решения на конкурентов. Применяется для определения наиболее важных и требующих учета факторов в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы. Используется не так часто в силу сложности и динамичности внешней среды.

Модели теории массового обслуживания. Определение оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. Применяется в условиях, когда для принятия решения требуется оценить оптимальное число каналов обслуживания, которые необходимо иметь для сбалансирования издержек в случаях чрезмерно малого и чрезмерно большого их количества. Наиболее разработаны и удобны для использования методы, в которых входящий поток является пуассоновским.

Модели управления запасами. Определение времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Применяется для сведения к минимуму отрицательных последствий накопления запасов, что выражается в определенных издержках. Существует несколько систем регулирования запасов.

Имитационное моделирование. Создание модели и ее экспериментальное применение для определения изменений реальной ситуации. Используется в ситуациях, связанных с чрезмерно большим числом переменных, трудностью математического анализа определенных зависимостей между переменными или высоким уровнем неопределенности. Все модели подразумевают применение имитации в широком смысле.

Экономический анализ. Оценка финансово-экономического состояния предприятия. Используется в условиях доступности и достоверности бухгалтерской отчетности. Типичная экономическая модель основана на определении точки безубыточности.

Оптимальное линейное программирование. Нахождение максимума или минимума целевой функции при заданных ограничениях. Необходимое условие использования оптимального подхода к планированию и управлению (принципа оптимальности) — гибкость, альтернативность производственно-хозяйственных ситуаций, в условиях которых приходится принимать плано-управленческие решения. Традиционные критерии оптимальности: «максимум прибыли», «минимум затрат», «максимум рентабельности» и др.

IDEF-моделирование. Анализ и разработка систем. Применяется для моделирования и анализа деятельности предприятий, так как предоставляет богатый набор возможностей для реинжиниринга бизнес-процессов. Метод основывается на технологии структурированного анализа и разработки (SADT).

### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

*2) Ответить на вопросы для самоконтроля:*

1. Дайте определение понятия «риск». 2. Справедливо ли утверждение, что менеджер должен стремиться избегать риска? 3. Рассмотрите основные виды рисков. 4. Как можно количественно оценить уровень риска? Что показывает коэффициент риска? 5. В чем заключается содер-

жание риск-менеджмента? 6. Какие методы управления рисками используются в практике менеджмента? 7. Что называется «кривой риска»?

*3) Проверить свои знания с использованием тестового контроля*

1. Процесс принятия решений начинается с ...
  - 1) формулировки миссии предприятия
  - 2) постановки управленческих целей
  - 3) выявления проблемы\*
  - 4) определения лица, ответственного за принятие решений
  
2. Одна из составляющих приемов снижения риска...
  - 1) диверсификация, лимитирование, страхование\*
  - 2) стратегические правила риск-менеджмента
  - 3) избежание и передача риска
  - 4) эвристические правила риск-менеджмента
  
3. Применение интуиции в процессе принятия управленческих решений предполагает наличие:
  - 1) рациональности
  - 2) полной информации
  - 3) сознательный и целенаправленный выбор
  - 4) предчувствия, проницательности\*
  
4. Необходимую информацию для принятия решения нужно рационально собирать пока:
  - 1) позволяет финансовое обеспечение
  - 2) ожидаемый выигрыш будет больше, чем ожидаемые предельные затраты\*
  - 3) позволяет временной ресурс
  - 4) ожидаемый результат не имеет каких либо ограничений
  
5. Управленческое решение, связанное с освоением нового рынка, по значимости цели может быть отнесено к ...
  - 1) одноцелевому
  - 2) многоцелевому
  - 3) стратегическому\*
  - 4) тактическому

**Рекомендуемая литература:**

Основная:

1. Балдин К.В. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник для вузов. М.: Дашков и К, 2017. – 495 с.
2. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник. Ю.Г. Учитель, А.И. Тернова, К.И. Тернова . М.: Юнити-Дана, 2015. - 383 с

Дополнительная:

3. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник для вузов. М.: Дашков и К, 2008
4. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

**Тема 3.2. Организация и контроль исполнения решений**

**Цель:** обеспечение единства решения и исполнения, предупреждение возможных ошибок, своевременное выявление отклонений от заданной программы, поставленных задач и установленных сроков.

**Задачи:**

- рассмотреть виды и формы организации и контроля исполнения управленческих решений;
- охарактеризовать непредусмотренные негативные побочные последствия реализации управленческого решения;
- сформулировать рекомендации, меры по устранению обозначенных отклонений и совершенствованию управленческой деятельности путем организационной перестройки или уточнения структуры управления, четкой локальной регламентации, изменения режима использования материально-финансовых средств, улучшения арбитраж-но-судебной практики, квалификации государственных служащих и др.

**Обучающийся должен знать:**

- контроль реализации управленческих решений и ответственность;
- методы и критерии принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности

**Обучающийся должен уметь:**

- выбирать эффективные модели деятельности исполнителя и методы контроля;
- координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений.

**Обучающийся должен владеть:**

- навыками определения зоны риска и ответственность лица, принимающего решения;
- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, планирование, организация, мотивирование и контроль).

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1) Как организовать выполнение принятых решений? 2) Назовите психологические аспекты контроля. 3) Назовите методы контроля и организацию их исполнения. 4) Определите систему оценок эффективности управленческих решений. 5) Развернутая оценка конечных результатов. 6) Сформулируйте показатели экономической эффективности.

**2. Практическая работа.**

2. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив

Метод «мозговой атаки». Выявление и сопоставление индивидуальных суждений. Применяется в условиях наличия группы квалифицированных экспертов. Предназначен для активизации поиска различных вариантов решений и выбора наилучшего из них.

Морфологический анализ. Получение новых решений путем составления комбинаций элементов морфологической модели (матрицы). Применяется для генерации альтернатив решений в условиях определения класса средств для выполнения заданных функций, а также параметров объекта. Может использоваться для прогнозирования.

Методы ассоциаций и аналогий. Выявление новых идей. Применяются для генерации альтернатив решений в условиях поиска модификаций известных систем. Характеризуются простотой и эффективностью.

Методы контрольных вопросов и коллективного блокнота. Подведение к решению проблемы с помощью наводящих вопросов. Могут применяться как в индивидуальной работе, так и при коллективном обсуждении проблемы. В вопросах содержатся рекомендации по апробированию эвристических приемов для решения поставленной задачи.

Метод «матриц открытия». Выбор и изучение поля возможных решений с помощью матрицы. Применяется для систематизации имеющегося материала и определения отправных пунктов дальнейшего исследования. В отличие от метода морфологического анализа часть выбранных характеристик может относиться не к системе, а к условиям ее эксплуатации.

Синектика. Поиск нужного решения благодаря преодолению психологической инерции, состоящей в стремлении решить проблему традиционным путем. Применяется для активизации творчества, позволяет выйти за рамки какого-то конкретного образа мыслей и значительно расширяет диапазон поиска новых идей. Метод синектики широко использует личную аналогию (эмпатию).

### 3. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив

Методы многокритериальной оценки. Оценка и сравнение альтернатив по нескольким критериям. Применяется в условиях необходимости учета нескольких параметров при оценке альтернативы. Важное значение имеет обоснованность выбора критериев.

Методы экспертной оценки. Построение экспертом рациональной процедуры интуитивно-логического анализа в сочетании с количественной оценкой и обработкой результатов. Применяются для широкого круга неформализуемых проблем, которые не всегда могут быть оценены в количественном измерении, а также для решения проблем социально-экономического характера или в условиях отсутствия информации из внешних источников. Существуют высокие требования к компетентности экспертов.

Экспертные методы. Прогнозирование на основании обобщения мнений экспертов о развитии объекта в будущем. Применяются при прогнозировании объектов, которые не поддаются математической формализации. В состав экспертных методов входят как индивидуальные, так и коллективные методы.

Фактографические методы. Прогнозирование на основании фактической информации о прошлом и настоящем развитии объекта. Применяются в условиях, когда вероятность сохранения факторов, обусловивших процесс развития в прошлом, больше, чем вероятность их изменения. При появлении непредвиденных ограничений использование этих методов может привести к ошибкам в прогнозах. Надежность и точность фактографических методов может быть увеличена за счет сочетания их с экспертными методами прогнозирования.

Комбинированные методы. Прогнозирование на основе экспертной и фактографической информации. Применяются для решения проблем широкого профиля (от формализуемых до неформализуемых). Часто эти методы используются для принятия решений на высшем уровне управления.

### 4. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата

Функционально-стоимостный анализ. Выявление зон дисбаланса между функциями объекта и затратами на них. Применяется для выбора решений и оптимизации затрат на исполнение функций объекта без ущерба их качеству. Обладает высокой практической полезностью.

Метод цепных подстановок. Последовательная замена плановых величин одного из факторов для определения степени его влияния на функцию. Применяется в условиях, когда проблема имеет строго выраженный функциональный характер. Позволяет выявить, за счет каких факторов произошли отклонения фактических величин от плановых.

Причинно-следственный анализ. Определение иерархии причин и следствий до той точки, в которой можно предпринять действие, устраняющее проблему. Применяется в условиях, когда лицо, принимающее решение, располагает полной и достоверной информацией об исследуемом объекте. Сложно определить момент, когда следует остановиться в построении причинно-следственной цепи.

### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием концептов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:*

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:* 1. Для чего необходима стадия контроля и оценки результатов решения? 2. Назовите основные функции механизма реализации решений. 3. Чем определяется вид ответственности руководителя за принятое решение? 4. Назовите виды юридической ответственности. 5. Охарактеризуйте систему судебного контроля управленческих решений. 6. Каковы ее основные недостатки? 7. Как в организации реализуется административная ответственность? 8. Чем отличаются дисциплинарная и материальная ответственность? 9. Каковы ограничения в использовании механизма иерархического контроля? 10. Как соотносятся понятия «эффективность управления» и «эффективность управленческого решения»? 11. Какими факторами определяется эффективность управленческого решения? 12. В чем заключается сущность метода «затраты — прибыль»?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля*

1. Факторы прямого воздействия внешней среды (выберите два варианта ответа):

- 1) экономические условия
- 2) конкуренты\*
- 3) потребители\*
- 4) социально-культурная среда
- 5) политическая обстановка

2. Факторы косвенного воздействия внешней среды:

- 1) экономическая среда\*
- 2) действия государственных и муниципальных органов
- 3) поставщики
- 4) конкуренты

3. Доведение до исполнителей принятых руководителем решений обеспечивается посредством ... операций.

- 1) служебно-коммуникационных
- 2) аналитико-конструктивных
- 3) распорядительных и координационных\*
- 4) информационно-технических

4. Неопределенность хозяйственной ситуации возникает в результате...

- 1) систематического риска
- 2) неправильной стратегии управления риском
- 3) отсутствия полной информации, ее случайности\*
- 4) неправильной организации системы риск-менеджмента

5. К приемам снижения степени риска относятся:

- 1) удержание и передача риска
- 2) совокупность правил в стратегии риск-менеджмента
- 3) приемы управления риском\*
- 4) разработка программы рискованной инвестиционной деятельности

#### **Рекомендуемая литература:**

Основная:

1. Балдин К.В. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник для вузов. М.: Дашков и К, 2017. – 495 с.
2. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник. Ю.Г. Учитель, А.И. Тернова, К.И. Тернова . М.: Юнити-Дана, 2015. - 383 с

Дополнительная:

3. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник для вузов. М.: Дашков и К, 2008
4. Эффективность менеджмента: учебное пособие для студентов / сост. Н.В. Козловских, В.А. Чикуров. – Киров, 2013. – 64с. + (ЭБС Кировского ГМУ)

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Кировский государственный медицинский университет»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

**Кафедра менеджмента и товароведения**

**Приложение Б к рабочей программе дисциплины (модуля)**

**ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА**

**для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине (модулю)**

**«Методы принятия управленческих решений»**

Специальность 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) ОПОП - Менеджмент организации в здравоохранении

Срок обучения 5 лет

**1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

| Код компетенции | Содержание компетенции   | Результаты обучения   |   |   | Разделы дисциплины, при освоении которых формируется компетенция | Номер семестра, в котором формируется компетенция |
|-----------------|--|---|---|---|--|---|
|                 |  | <i>Знать</i>  | <i>Уметь</i>  | <i>Владеть</i>  |  |   |
| <b>ОК-3</b>     | Способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности                        | 3.1. Основные экономические категории, законы и методы экономической науки;<br>- рыночный механизм хозяйствования;<br>- макроэкономические показатели хозяйственной деятельности национальной экономики | У.1. Применять методы экономической науки при анализе конкретных экономических ситуаций на микро- и макроуровнях. Использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности. | В.1. Методами анализа конкретных экономических ситуаций   | Разделы 1-3  | 3 семестр   |
| <b>ОПК-3</b>    | Способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человека | 3.1. Контроль реализации управленческих решений и ответственность;<br>- типы организационных структур и их  | У.1. Выбирать эффективные модели деятельности исполнителя и методы контроля;<br>- проектировать организационные   | В.1. Навыками определения зоны риска и ответственность лица, принимающего решения;<br>- методами реализации | Разделы 1-3  | 4 семестр   |

|              |   |   |   |   |             |           |
|--------------|---|---|---|---|-------------|-----------|
|              | скими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия | основные параметры;<br>- роль, функции и задачи менеджера в современной организации   | структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций;<br>- планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия   | основных управленческих функций (принятие решений, планирование, организация, мотивирование и контроль);<br>- оценкой трудовых ресурсов;<br>- навыками организационной работы                                 |             |           |
| <b>ОПК-6</b> | владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций  | 3.1. Процесс принятия управленческих решений;<br>- организацию процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений;<br>- методологические основы управленческих решений | У.1. Использовать системный подход к разработке управленческих решений;<br>- оптимально сочетать и использовать в практике причинно-следственный анализ, а также аналитические, статистические, математические, эвристические и формальные методы | В.1. Навыками определения управленческих решений и использования системного подхода к разработке управленческих решений. Методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью | Разделы 1-3 | 4 семестр |
| <b>ПК-5</b>  | способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений                              | 3.1. Сущность стратегического менеджмента и различных систем стратегического менеджмента;<br>-методы и критерии принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности       | У.1. Разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;<br>-определять основные характеристики стратегического контроля применять методы и критерии принятия решений в условиях риска                     | В.1. Навыками применения критериев принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности для разработки стратегических решений  | Разделы 1-3 | 4 семестр |

|              |   |  |   |   |             |           |
|--------------|---|--|---|---|-------------|-----------|
|              |   |  | для разработки стратегических решений;<br>- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.  |   |             |           |
| <b>ПК-15</b> | умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании | 3.1. Преимущества и недостатки различных финансовых инструментов | У.1. Использовать информацию, поступающую с финансовых рынков при принятии управленческих решений. Проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. | В.1. Навыками анализа и оценки риска и доходности финансовых инструментов | Разделы 1-3 | 4 семестр |

## 2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

| Показатели оценивания | Критерии и шкалы оценивания   |   |  |   | Оценочное сред-ство                                   |   |
|-----------------------|---|---|--|---|---|---|
|                       | не зачтено  | зачтено   | зачтено  | зачтено   | для текущего контроля                                 | для промежуточной аттестации                    |
| <b>ОК-3</b>           |   |   |  |   |   |   |
| Знать                 | Не знает основные экономические категории и методы экономической науки;<br>- рыночный механизм хозяйствования;<br>- макроэкономические показатели хозяйствен- | Не в полном объеме основные экономические категории и методы экономической науки;<br>- рыночный механизм хозяйствования;<br>- макроэкономические показатели | Знает основные экономические категории и методы экономической науки;<br>- рыночный механизм хозяйствования;<br>- макроэкономические показатели хозяйственной | Знает основные экономические категории и методы экономической науки;<br>- рыночный механизм хозяйствования;<br>- макроэкономические | Устный опрос, контрольная работа, практическая работа | Тест, собеседование, решение ситуационных задач |

|              |  |   |  |   |   |   |
|--------------|--|---|--|---|---|---|
|              | ной деятельности национальной экономики  | хозяйственной деятельности национальной экономики, допускает существенные ошибки  | деятельности национальной экономики, допускает ошибки  | показатели хозяйственной деятельности национальной экономики  |   |   |
| Уметь        | Не умеет применять методы экономической науки при анализе конкретных экономических ситуаций на микро- и макроуровнях. Использует основы экономических знаний в различных сферах деятельности.                    | Частично освоено умение применять методы экономической науки при анализе конкретных экономических ситуаций на микро- и макроуровнях. Использует основы экономических знаний в различных сферах деятельности.                      | Правильно использует методы экономической науки при анализе конкретных экономических ситуаций на микро- и макроуровнях. Использует основы экономических знаний в различных сферах деятельности, допускает ошибки                                   | Самостоятельно использует методы экономической науки при анализе конкретных экономических ситуаций на микро- и макроуровнях. Использует основы экономических знаний в различных сферах деятельности.                              | Устный опрос, контрольная работа, практическая работа | Тест, собеседование, решение ситуационных задач |
| Владеть      | Не владеет методами анализа конкретных экономических ситуаций  | Не полностью владеет методами анализа конкретных экономических ситуаций   | Способен использовать методами анализа конкретных экономических ситуаций   | Владеет методами анализа конкретных экономических ситуаций  | Устный опрос, контрольная работа, практическая работа | Тест, собеседование, решение ситуационных задач |
| <b>ОПК-3</b> |  |   |  |   |   |   |
| Знать        | Фрагментарные знания контроля реализации управленческих решений и ответственности;<br>- типов организационных структур и их основных параметров;<br>- роль, функции и задачи менеджера в современной организации | Общие, но не структурированные знания контроля реализации управленческих решений и ответственности;<br>- типов организационных структур и их основных параметров;<br>- роль, функции и задачи менеджера в современной организации | Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания контроля реализации управленческих решений и ответственности;<br>- типов организационных структур и их основных параметров;<br>- роль, функции и задачи менеджера в современной организации | Сформированные систематические знания контроля реализации управленческих решений и ответственности;<br>- типов организационных структур и их основных параметров;<br>- роль, функции и задачи менеджера в современной организации | Устный опрос, контрольная работа, практическая работа | Тест, собеседование, решение ситуационных задач |
| Уметь        | Частично осво-   | В целом успеш-  | В целом успеш-   | Сформиро-   | Устный опрос,   | Тест, собе-                                     |

|                |   |  |  |  |  |  |
|----------------|---|--|--|--|--|--|
|                | <p>енное умение выбирать эффективные модели деятельности исполнителя и методы контроля;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций;</li> <li>- планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</li> </ul> | <p>ное, но не систематически осуществляемое умение выбирать эффективные модели деятельности исполнителя и методы контроля;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций;</li> <li>- планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</li> </ul> | <p>ное, но содержащее отдельные пробелы умение выбирать эффективные модели деятельности исполнителя и методы контроля;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций;</li> <li>- планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</li> </ul> | <p>ванное умение выбирать эффективные модели деятельности исполнителя и методы контроля;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций;</li> <li>- планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</li> </ul> | <p>контрольная работа, практическая работа</p>               | <p>седование, решение ситуационных задач</p>           |
| <p>Владеть</p> | <p>Фрагментарное применение навыков определения зоны риска и ответственность лица, принимающего решения;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, планирование, организация, мотивирование и контроль);</li> <li>- оценкой трудовых ресурсов;</li> <li>- навыками организационной работы</li> </ul>  | <p>В целом успешное, но не систематическое применение навыков определения зоны риска и ответственность лица, принимающего решения;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, планирование, организация, мотивирование и контроль);</li> <li>- оценкой трудовых ресурсов;</li> <li>- навыками организационной работы</li> </ul>   | <p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков определения зоны риска и ответственность лица, принимающего решения;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, планирование, организация, мотивирование и контроль);</li> <li>- оценкой трудовых ресурсов;</li> <li>- навыками организационной работы</li> </ul>   | <p>Успешное и систематическое применение навыками определения зоны риска и ответственность лица, принимающего решения;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, планирование, организация, мотивирование и контроль);</li> <li>- оценкой трудовых ресурсов;</li> </ul>  | <p>Устный опрос, контрольная работа, практическая работа</p> | <p>Тест, собеседование, решение ситуационных задач</p> |

|              |  |   |   |  |   |   |
|--------------|--|---|---|--|---|---|
|              |  |   |   | - навыками организационной работы  |   |   |
| <b>ОПК-6</b> |  |   |   |  |   |   |
| Знать        | Фрагментарные знания принятия управленческих решений;<br>- организацию процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений;<br>- методологические основы управленческих решений  | Общие, но не структурированные знания принятия управленческих решений;<br>- организацию процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений;<br>- методологические основы управленческих решений  | Сформированные, но содержащие отдельные пробелы принятия управленческих решений;<br>- организацию процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений;<br>- методологические основы управленческих решений  | Сформированные систематические знания принятия управленческих решений;<br>-организацию процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений;<br>- методологические основы управленческих решений  | Устный опрос, контрольная работа, практическая работа | Тест, собеседование, решение ситуационных задач |
| Уметь        | Частично освоенное умение использовать системный подход к разработке управленческих решений;<br>- оптимально сочетать и использовать в практике причинно-следственный анализ, а также аналитические, статистические, математические, эвристические и формальные методы | В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение использовать системный подход к разработке управленческих решений;<br>- оптимально сочетать и использовать в практике причинно-следственный анализ, а также аналитические, статистические, математические, эвристические и формальные методы | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение использовать системный подход к разработке управленческих решений;<br>- оптимально сочетать и использовать в практике причинно-следственный анализ, а также аналитические, статистические, математические, эвристические и формальные методы | Сформированное умение использовать системный подход к разработке управленческих решений;<br>- оптимально сочетать и использовать в практике причинно-следственный анализ, а также аналитические, статистические, математические, эвристические и формальные методы | Устный опрос, контрольная работа, практическая работа | Тест, собеседование, решение ситуационных задач |
| Владеть      | Фрагментарное применение навыков определения управленческих решений и использования системного подхода к разработ-   | В целом успешное, но не систематическое применение навыков определения управленческих решений и использования си-   | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков определения управленческих решений и ис-   | Успешное и систематическое применение навыков определения управленческих решений и   | Устный опрос, контрольная работа, практическая работа | Тест, собеседование, решение ситуацион-         |

|  |  |   |   |   |  |           |
|--|--|---|---|---|--|-----------|
|  | ке управленческих решений. Методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью. | стемного подхода к разработке управленческих решений. Методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью. | пользования системного подхода к разработке управленческих решений. Методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью. | использования системного подхода к разработке управленческих решений. Методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью. |  | ных задач |
|--|--|---|---|---|--|-----------|

**ПК-5**

|       |  |   |  |  |   |   |
|-------|--|---|--|--|---|---|
| Знать | Фрагментарные знания сущности стратегического менеджмента и различных систем стратегического менеджмента;<br>-методы и критерии принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности  | Общие, но не структурированные знания сущности стратегического менеджмента и различных систем стратегического менеджмента;<br>-методы и критерии принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности  | Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания сущности стратегического менеджмента и различных систем стратегического менеджмента;<br>-методы и критерии принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности  | Сформированные систематические знания сущности стратегического менеджмента и различных систем стратегического менеджмента;<br>-методы и критерии принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности | Устный опрос, контрольная работа, практическая работа | Тест, собеседование, решение ситуационных задач |
| Уметь | Частично освоенное умение разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;<br>-определять основные характеристики стратегического контроля применять методы и критерии принятия решений в условиях риска для разработки стратегических ре- | В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;<br>-определять основные характеристики стратегического контроля применять методы и критерии принятия решений в условиях риска | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;<br>-определять основные характеристики стратегического контроля применять методы и критерии принятия решений в условиях риска для разработки | Сформированное умение разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;<br>-определять основные характеристики стратегического контроля применять методы и критерии     | Устный опрос, контрольная работа, практическая работа | Тест, собеседование, решение ситуационных задач |

|              |   |   |   |  |   |   |
|--------------|---|---|---|--|---|---|
|              | шений;<br>- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.                | для разработки стратегических решений;<br>- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.          | стратегических решений;<br>- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.                                   | принятия решений в условиях риска для разработки стратегических решений;<br>- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. |   |   |
| Владеть      | Фрагментарное применение навыков применения критериев принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности для разработки стратегических решений | В целом успешное, но не систематическое применение навыков применения критериев принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности для разработки стратегических решений | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков применения критериев принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности для разработки стратегических решений | Успешное и систематическое применение навыков принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности для разработки стратегических решений  | Устный опрос, контрольная работа, практическая работа | Тест, собеседование, решение ситуационных задач |
| <b>ПК-15</b> |   |   |   |  |   |   |
| Знать        | Фрагментарные знания различных финансовых инструментов  | Общие, но не структурированные знания различных финансовых инструментов   | Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания различных финансовых инструментов  | Сформированные систематические знания различных финансовых инструментов  | Устный опрос, контрольная работа, практическая работа | Тест, собеседование, решение ситуационных задач |
| Уметь        | Частично освоенное умение использовать информацию, поступающую с финансовых рынков при принятии управленческих решений. Проводить анализ рыночных и         | В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение использовать информацию, поступающую с финансовых рынков при принятии управленческих решений. Прово-                     | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение использовать информацию, поступающую с финансовых рынков при принятии управленческих решений. Проводить                                | Сформированное умение использовать информацию, поступающую с финансовых рынков при принятии управленческих реше-   | Устный опрос, контрольная работа, практическая работа | Тест, собеседование, решение ситуационных задач |

|         |  |   |  |   |   |   |
|---------|--|---|--|---|---|---|
|         | специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. | дальше анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. | анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. | ний. Проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании. |   |   |
| Владеть | Фрагментарное применение навыков анализа и оценки риска и доходности финансовых инструментов                                   | В целом успешное, но не систематическое применение навыков анализа и оценки риска и доходности финансовых инструментов                                  | В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков анализа и оценки риска и доходности финансовых инструментов                 | Успешное и систематическое применение навыков анализа и оценки риска и доходности финансовых инструментов.  | Устный опрос, контрольная работа, практическая работа | Тест, собеседование, решение ситуационных задач |

### 3. Типовые контрольные задания и иные материалы

#### 3.1. Примерные вопросы к зачету, устному опросу, критерии оценки (ОК-3, ОПК-3, ОПК-6, ПК-5, ПК-15).

1. Понятие и природа управленческого решения
2. Классификация решений
3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
4. Значение человеческого фактора в процессе разработки и принятия управленческих решений
5. Особенности принятия решений в условиях рыночных отношений
6. Процесс принятия решения и его структура
7. Требования к качеству управленческих решений
8. Факторы, влияющие на принятие управленческого решения
9. Объективные и субъективные факторы принятия решений
10. Сущность моделирования
11. Процесс построения модели
12. Общие проблемы моделирования
13. Классификация моделей науки управления
14. Сущность процесса прогнозирования; роль и значение прогнозной информации в процессах разработки и принятия управленческих решений
15. Методы прогнозирования (количественные методы)
16. Качественные методы прогнозирования
17. Классификация видов прогнозов и их особенности
18. Особенности технологических прогнозов и методов их разработки
19. Среда организации. Факторы прямого и косвенного воздействия
20. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив
21. Воздействие факторов внешней среды
22. Понятие и классификация рисков

23. Количественная оценка уровня риска
24. Методы управления рисками
25. Организация выполнения принятых решений
26. Психологические аспекты контроля
27. Управленческие решения и ответственность
28. Контроль организации исполнения
29. Система оценок эффективности управленческих решений
30. Показатели экономической эффективности

### **Критерии оценки**

*Оценка «зачтено»* выставляется обучающемуся если он обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, усвоил основную и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой; усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала; владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении ситуационных заданий, безошибочно ответил на основной и дополнительные вопросы на зачете.

*Оценка «не зачтено»* выставляется обучающемуся если он обнаружил пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки при ответе на основной и дополнительные вопросы; не может продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании образовательной организации без дополнительных занятий по дисциплине.

### **3.2. Примерные тестовые задания, критерии оценки**

#### ***1 уровень:***

1. В основу разработки решения, основанного на суждениях, согласно теории менеджмента положен(о) ... ОПК-2

- 1) использование знаний
- 2) прежний эмпирический опыт
- 3) использование опыта\*
- 4) построение математической модели

2. Импульсивные решения это результаты ... ОПК-2

- 1) генерации разнообразных идей без их уточнения, проверки, оценки\*
- 2) знания и осмысления опыта прошлого
- 3) осторожного поиска
- 4) интуитивного поиска

3. Организационные решения можно квалифицировать как ... ОПК-2

- 1) вероятные
- 2) незапрограммированные\*
- 3) конкретные
- 4) психологические

4. Факторы, не влияющие на процесс принятия решения: ОПК-2

- 1) время
- 2) информационное ограничение
- 3) материальное обеспечение\*
- 4) среда принятия решения

5. К типовым (стандартным) решениям можно отнести ... ОПК-2

- 1) материально-техническое снабжение\*

- 2) программное развитие научно-технического прогресса
- 3) комплексное социально-экономическое развитие
- 4) стратегия развития предприятия

6. Процесс принятия решений начинается с ... ОПК-3

- 1) формулировки миссии предприятия
- 2) постановки управленческих целей
- 3) выявления проблемы\*
- 4) определения лица, ответственного за принятие решений

7. Процесс принятия решений завершается: ОПК-3

- 1) оформлением решения
- 2) оценкой результата\*
- 3) заслушиванием руководителей
- 4) подсчетом экономической эффективности

8. Рассмотреть аппарат управления организацией как систему принятия и осуществления решений - значит: ОПК-3

- 1) выявить информационные ограничения
- 2) исследовать структуру управления\*
- 3) предъявить требования к качеству управленческих решений
- 4) рассчитать экономическую эффективность

9. В теории менеджмента к методам принятия управленческих решений, в которых используется накопленный в прошлом опыт, относят... ОПК-6

- 5) метод Дельфи
- 6) трендовый анализ\*
- 7) «мозговую атаку»
- 8) структурирование

10. Применение интуиции в процессе принятия управленческих решений

предполагает наличие... ПК-15

- 1) самостоятельности
- 2) использование опыта
- 3) рациональности
- 4) предчувствия, проницательности\*

11. Ситуация новой возможности означает, что ... ПК-15

- 1) появилась новая возможность инвестирования средств в коммерческую деятельность
- 2) появились новые научные разработки и открытия, требующие поиска проблем, нуждающихся в этих разработках\*
- 3) появилась новая проблема, требующая поиска новых технических и организационных идей
- 4) выявлены экспертные оценки и способы их измерений

12. Инертные решения это: ОПК-3

- 1) результат тщательной оценки всех вариантов
- 2) результат интуитивного поиска, озарения
- 3) результат знания и осмысления прошлого
- 4) результат осторожного поиска, в котором преобладают контрольные и уточняющие действия\*

13. Ситуация новой проблемы означает: ОПК-3

- 1) появились новые научные разработки и открытия
- 2) существует возможность инвестирования средств в коммерческую деятельность
- 3) существует проблема, требующая поиска новых идей\*

14. Для решения многокритериальных задач управления могут быть использованы ...ОПК-6

- 5) теория игр
- 6) причинно-следственное (каузальное) моделирование\*
- 7) анализ временных рядов
- 8) методы линейного программирования

15. Оказать помощь руководителю в поиске объективного решения, по выбору из нескольких альтернатив той, которая в наибольшей мере способствует достижению цели ... ОПК-6

- 1) экспериментирование
- 2) коллективный способ принятия решений
- 3) платежная матрица\*
- 4) имитация

16. Линейное программирование применяется для: ОПК-6

- 5) упорядочения распределения линейных и штабных полномочий
- 6) организации горизонтальных взаимодействий при управлении проектами
- 7) анализа программ в матричных структурах
- 8) оптимального распределения ограниченных ресурсов\*

17. Неопределенность хозяйственной ситуации возникает в результате...

ПК-15

- 5) систематического риска
- 6) неправильной стратегии управления риском
- 7) отсутствия полной информации, ее случайности\*
- 8) неправильной организации системы риск-менеджмента

18. К приемам снижения степени риска относятся: ПК-15

- 5) удержание и передача риска
- 6) совокупность правил в стратегии риск-менеджмента
- 7) приемы управления риском\*
- 8) разработка программы рискованной инвестиционной деятельности

19. Величина степени риска зависит от следующих факторов: ПК-15

- 1) неопределенности хозяйственной ситуации\*
- 2) принятой системы рисков
- 3) разновидности портфельных инвестиций
- 4) математически выраженной вероятности наступления потерь

20. Величина степени риска зависит от следующих факторов: ПК-15

- 5) неопределенности хозяйственной ситуации\*
- 6) принятой системы рисков
- 7) разновидности портфельных инвестиций
- 8) математически выраженной вероятности наступления потерь

**2 уровень:**

1. Укажите соответствие для каждого нумерованного элемента задания

Соотнесите понятие и его определение

- |               |   |
|---------------|---|
| 1. Лидерство  | - право и возможность оказывать определяющее воздействие на поведение людей   |
| 2. Власть     | - зависимость деятельности человека от управленческого решения, принимаемого менеджером                                     |
| 3. Влияние    | - способность изменять поведение окружающих людей или ход процессов   |
| 4. Подчинение | - искусство влиять на людей таким образом, чтобы они по доброй воле стремились к достижению целей, не являющихся их личными |

2. Установите соответствие действий и стадий принятия решений;

действия:

стадии:

- |   |                            |
|---|----------------------------|
| a) сбор информации;                                 | 1) контроль;               |
| b) выявление мнения работников о вариантах решения; | 2) аналитическая;          |
| c) распределение обязанностей между исполнителями;  | 3) согласование;           |
| d) определение промежуточных результатов решения;   | 4) управление реализацией. |

3. Установите соответствие степеней и признаков самостоятельности нижних уровней организации; степени самостоятельности:

признаки:

- |               |  |
|---------------|--|
| a) невысокая; | 1) периодический контроль со стороны высших уровней;       |
| b) средняя;   | 2) предварительное согласование с высшим уровнем;          |
| c) высокая;   | 3) обязательность информирования высшего уровня о решении; |
|               | 4) самостоятельное принятие решения.                       |

4. Укажите соответствие процедур и методов экспертизы:

процедуры:

методы:

- |  |                    |
|--|--------------------|
| a) деструкция идей;  | 1. сценариев;      |
| b) разработка прогнозных вариантов в развитии организации; | 2. мозговой атаки; |
| c) заполнение экспертами специальных анкет;                | 3. комиссий;       |
| d) взаимные критические высказывания.                      | 4. Дельфи.         |

5. Установите соответствие между конкретным риском и видом их;

конкретные риски:

виды рисков:

- |   |                           |
|---|---------------------------|
| a) потери в результате роста цен;                 | 1. риск ликвидности;      |
| b) замораживание выплат по облигациям;            | 2. производственный риск; |
| c) изменение оценки земельного участка;           | 3. инфляционный;          |
| d) потери в результате нарушения технологич норм. | 4. кредитный.             |

**3 уровень:**

1. Какова экономическая эффективность принятия управленческого решения в области снижения себестоимости, если начальный уровень себестоимости составлял 300 тыс. руб., в результате реализации управленческого решения сопоставимый уровень себестоимости составил 200 тыс. руб., затраты на принятие и реализацию решения составили 80 тыс. руб., капитальные расходы – 300 тыс. руб.?

- 1) 0,7
- 2) 0,33
- 3) 5,0

4) 0,26\*

2. Если по итогам года чистая прибыль предприятия составила 110 тыс. руб., затраты на управление составили 400 тыс. руб., а себестоимость продукции 1100 тыс. руб., то коэффициент общей экономической эффективности равен:

- 1) 0,1
- 2) 10,0
- 3) 0,36
- 4) 0,073

3. Какова экономическая эффективность принятия управленческого решения, если в результате его реализации чистая прибыль выросла на 100 тыс. руб., затраты на принятие и реализацию решения составили 10 тыс. руб., капитальные расходы – 20 тыс. руб.? ОК-3

- 1) 0,5
- 2) 3,33
- 3) 10,0\*
- 4) 5,0

### **Критерии оценки**

*«зачтено»* - не менее 71% правильных ответов;  
*«не зачтено»* - 70% и менее правильных ответов.

### **3.3. Примерные ситуационные задачи, критерии оценки (ОК-3, ОПК-3, ОПК-6, ПК-5, ПК-15)**

#### **Управленческая ситуация № 1**

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеоманитофоны. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждого – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в

3 0000 у.е., или расширить выпуск манитофонов, что будет стоить 20 000 у.е.

Ваша задача состоит в следующем:

- a. Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.
- b. Определить весь перечень возможных альтернатив.
- c. Провести расчеты доходности.
- d. Выбрать единственное решение.

#### **Управленческая ситуация № 2**

Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу: 1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е. 2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – 50 до 120 у.е.

Вам предстоит: a. Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив. b. Рассчитать доходность. c. Принять единственное решение.

#### **Управленческая ситуация № 3**

В результате усиления натиска конкурентов у вас возникли сложности со сбытом компьютеров. Имеются следующие варианты решения задачи: 1. Снизить производство компьютеров с 5

000 до 4 000. При этом ваши потери составят 50 000 у.е. 2. Усовершенствовать качество компьютеров. Тогда потери дохода от усовершенствования составят 20 000 у.е. и от внесения изменений в технологию – 30 000 у.е. 3. Усилить рекламную компанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е.

Определить факторы, влияющие на принятие решения. Рассчитайте доходность. Выберите окончательное решение используя количественные методы принятия решений.

#### **Управленческая ситуация № 4**

Использование метода Дельфи для принятия управленческого решения в турфирме. Допустим, в туристической организации возникла проблема снижения ее конкурентного статуса на фоне появления новых конкурентов, имеющих значительные преимущества (известный бренд, низкие цены). Цель: выработать оптимальное управленческое решение посредством групповой сессии и использования приемов экспертных оценок. 1 этап. Проблема обсуждается в группе специалистов, строится дерево причинно-следственной связи (дерево проблем) (см. рис. лекции). 2 этап. Используется метод мозговой атаки и определяется 5-8 альтернатив, которые являются способами решения рассматриваемой проблемы. 3 этап.

На основе таблицы Дельфи определяются наиболее весомые альтернативы.

#### **Управленческая ситуация № 5**

«Принятие 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  $И_{\text{пер}}$  = 120 ден. ед.; в состав постоянных затрат входят: о зарплата предпринимателя – 2000 ден. ед. в мес., о расходы на амортизацию оборудования 600 ден. ед. в мес., о 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 месяц, а производственная площадь варианта 2-120 изделий в месяц.

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

#### **Критерии оценки**

**«зачтено»** - обучающийся решил задачу в соответствии с алгоритмом, дал полные и точные ответы на все вопросы задачи, представил комплексную оценку предложенной ситуации, сделал выводы, привел дополнительные аргументы, продемонстрировал знание теоретического материала с учетом междисциплинарных связей, нормативно-правовых актов; предложил альтернативные варианты решения проблемы;

**«не зачтено»** - обучающийся не смог логично сформулировать ответы на вопросы задачи, сделать выводы, привести дополнительные примеры на основе принципа межпредметных связей, продемонстрировал неверную оценку ситуации.

### **3.4. Примерный перечень практических навыков, критерии оценки (ОК-3, ОПК-3, ОПК-6, ПК-5, ПК-15)**

Проведение анализа конкретных экономических ситуаций;

- принятие сбалансированных управленческих решений на основе результатов анализа взаимосвязи функциональных стратегий;

- владение методами определения зоны риска и ответственность лица, принимающего решения;

- определения управленческих решений и использования системного подхода к разработке управленческих решений;

- методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью
- оценки эффективности принятия управленческих решений;
- принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности для разработки стратегических решений;
- анализа и оценки риска и доходности финансовых инструментов.

### Критерии оценки

«зачтено» - обучающийся обладает теоретическими знаниями и владеет методикой выполнения практических навыков, демонстрирует их выполнение, в случае ошибки может исправить при коррекции их преподавателем;

«не зачтено» - обучающийся не обладает достаточным уровнем теоретических знаний (не знает методики выполнения практических навыков, показаний и противопоказаний, возможных осложнений, нормативы и проч.) и/или не может самостоятельно продемонстрировать практические умения или выполняет их, допуская грубые ошибки.

### 3.5. Примерные задания для выполнения контрольных работ (ОК-3, ОПК-3, ОПК-6, ПК-5, ПК-15).

#### Вариант 1

1. Понятие и природа управленческого решения
2. Понятие и классификация рисков
3. Математическое моделирование социальных и экономических процессов
4. Практическое задание

#### Задание 4 «Оценка вариантов вложения капитала (риск инвестора)»

Описание ситуации.

В конце года по результатам работы Вашей фирмы оказалось, что имеется дополнительная прибыль, часть которой целесообразно вложить в развитие одного из рентабельных предприятий, перерабатывающих продукцию по профилю Вашей организации: «А» и «Б». Необходимые данные по каждому предприятию для принятия УР представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Данные для расчета вариантов инвестирования

| Наименование                  | Предприятие А |     |     | Предприятие Б |     |     |
|-------------------------------|---------------|-----|-----|---------------|-----|-----|
|                               |               |     |     |               |     |     |
| Количество случаев наблюдения | 34            | 36  | 30  | 30            | 50  | 20  |
| Прибыль, млн. руб.            | 50            | 20  | 30  | 20            | 30  | 50  |
| Вероятность                   | 0,4           | 0,3 | 0,3 | 0,3           | 0,5 | 0,2 |
| Количество инвесторов         | 100           |     |     | 100           |     |     |

#### Задание

1. Определить, в какое предприятие Вам следует вложить капитал?
2. Перечислите, какие критерии следует использовать при оценке риска инвестора

#### Вариант 2

1. Особенности принятия решений в условиях рыночных отношений
2. Количественная оценка уровня риска
3. Многокритериальные задачи принятия решений
4. Практическое задание

## Проблемная ситуация: «Конкурент»

### Описание ситуации

Общество с ограниченной ответственностью фирма «ЭВА» работает на рынке растительных масел в одном из регионов и до недавнего времени практически не испытывала сильной конкуренции: невысокие цены, хорошее качество продукции и практически полное отсутствие аналоговых предприятий обеспечивали экономическую стабильность. Однако полученная недавно из достоверных источников информация свидетельствует о выходе в самое ближайшее время на этот же рынок двух иностранных фирм, выпускающих масложировую продукцию по новейшим технологиям. Предполагается, что иностранные фирмы выйдут со своей продукцией на рынок уже через два месяца и, что начнут жесткую конкурентную борьбу с фирмой «ЭВА».

Несмотря на то, что фирма «ЭВА» долгосрочные договорные обязательства с потребителями, руководство фирмы понимает сложность ситуации и необходимость принятия срочных мер. Постепенно накопившиеся проблемы в организации непосредственно производственного процесса, периодически возникающие трудности в обеспечении работоспособности оборудования, появляющиеся недочеты в организации труда рабочих и ряд других проблем могут в скором времени ощутимо сказаться на экономической стабильности фирмы и ее вытеснении конкурентами с рынка сбыта данной продукции.

### Задание

1. Составьте причинно-следственную цепь для данной ситуации по форме: следствие, причина (первопричина), симптом.
2. Ответьте на следующие вопросы по данной проблемной ситуации:
  - какая проблема является главной в данной ситуации?
  - существуют ли в данном случае вторичная и срочная проблемы?

### Вариант 3

1. Интеллектуальные системы деятельности человека в процессе выработки и принятия решений
2. Методы управления рисками
3. Удержание риска и его практическое применение.
4. Практическое задание

### Задание 4 «Выбор решения по количественной шкале оценок прибыли и известной вероятности проявления ситуаций»

Описание задания

Имеются допустимые решения  $Y_i$  при четырех возможных ситуациях  $S_j$ . Известна вероятность проявления ситуаций -  $P_j$ .

Платежная матрица

| $Y_i \setminus S_j$ | $S_1$    | $S_2$    | $S_3$    | $S_4$    | $\beta_i$ |
|---------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| $Y_1$               | $f_{11}$ | $f_{12}$ | $f_{13}$ | $f_{14}$ | $\beta_1$ |
| $Y_2$               | $f_{21}$ | $f_{22}$ | $f_{23}$ | $f_{24}$ | $\beta_2$ |
| $Y_3$               | $f_{31}$ | $f_{32}$ | $f_{33}$ | $f_{34}$ | $\beta_3$ |
| $P_i$               | $P_1$    | $P_2$    | $P_3$    | $P_4$    |           |

Предпочтения решения для каждой ситуации, определенные индивидуальным ЛПП по количественной шкале в условных единицах, приведены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Платежная матрица с известной вероятностью событий

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

Определите оптимальное по критерию среднего выигрыша (Байеса-Лапласа) решение  $Y^*$ .

#### Вариант 4

1. Стратегия формирования решений
2. Организация выполнения принятых решений
3. Графический метод решения задачи линейного программирования
4. Практическое задание

#### Проблемная ситуация «Заключение сделки»

Описание ситуации

На рынке товаров и услуг появился выгодный заказ. Вы его готовы взять, но у Вас есть конкурент. У заказчика имеется интервал времени от  $t = 0$  до  $t = 1$ , в течение которого он может принять решение о размещении своего заказа. Вероятность того, что он согласится отдать заказ Вам или Вашему конкуренту, можно принять равной  $t$ . Если Ваш конкурент обратился к заказчику и получил отказ, то Вы можете ждать окончания планового периода (от  $t = 0$  до  $t = 1$ ) и на выгодных для Вас условиях наверняка получить заказ. Ваш конкурент надеется на такую же ситуацию.

#### Задание

1. Определить, в какой оптимальный момент времени Вам следует обратиться к заказчику в расчете на аналогичные действия конкурента?
2. Приведите все возможные варианты решения задачи.

#### Вариант 5

1. Условия и факторы качества управленческих решений
2. Психологические факторы разработки и принятия решений
3. Сетевое моделирование
4. Практическое задание

#### Проблемная ситуация «Дефиле моделей»

Описание ситуации

Через три дня должно состояться дефиле моделей фирмы «Новый облик» - летняя коллекция. Сегодня выяснилось, что 12 манекенщиц, которые постоянно работают, отравились в ресторане после вчерашней презентации и не могут выйти на работу.

#### Проблема

Срыв дефиле подорвет репутацию фирмы, принесет серьезные потери (аренда зала, проданные билеты, потеря времени, которая дает убытки конкурсантам возможность первыми показать летнюю коллекцию и «снять сливки» высоких цен остромодных изделий), может привести к потере части постоянных клиентов.

#### Цель решения

Провести дефиле в намеченный срок.

### Альтернативы

1. Если часть манекенщиц почувствует себя лучше, провести дефиле с ними, оплатив в двойном размере их услуги, так как интенсивность работы резко возрастет.
2. Привлечь тех манекенщиц, которые не прошли кастинг для данной коллекции, но их данные сохранены в базе.
3. Обратиться в модельное агентство, с которым никогда не работали, и на их условиях заключить временное соглашение.
4. Дать срочное объявление в СМИ и Интернет.

| Критерии                   | Удельный вес критерия (%) |
|----------------------------|---------------------------|
| Время – 3 дня              | 30                        |
| Цена                       | 15                        |
| Профессионализм манекенщиц | 40                        |
| Риск                       | 15                        |

**Определите наиболее эффективную альтернативу, используя пятибалльную систему оценки критериев (оценки могут повторяться) и опишите план реализации принятого решения программно-целевым методом.**

### Вариант 6

1. Сущность моделирования и процесс построения модели
2. Контроль организации исполнения управленческих решений
3. Имитационное моделирование
4. Практическое задание

#### **Задание 4 «Выбор решения по количественной шкале оценок затрат и переменной вероятности проявления ситуаций»**

Описание ситуации

СМУ заказывает дневную норму раствора бетона у завода ЖБИ на сумму  $P_1$  условных единиц. В случае отсутствия поставки СМУ несет ущерб в размере  $P_2$  ден. ед. от простоя рабочих. Вероятность поставки составляет  $P_1$ . Для того чтобы повысить вероятность поставки, СМУ может

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

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

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

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

Наименования переменных приведены в табл. 6.1.

Таблица 6.1 - Исходные данные к задаче

| Переменная   |        |
|--------------|--------|
| Наименование | Индекс |

|   |                |
|---|----------------|
| Стоимость дневной поставки  | П <sub>1</sub> |
| Ущерб от простоя  | П <sub>2</sub> |
| Расходы на транспорт  | П <sub>3</sub> |
| Расходы на представителя  | П <sub>4</sub> |
| Стоимость поставки от другого поставщика                          | П <sub>5</sub> |
| Сверхурочные  | П <sub>6</sub> |
| Вероятность поставки бетона с завода ЖБИ                          | Р <sub>1</sub> |
| Вероятность поставки при самовывозе с завода ЖБИ                  | Р <sub>2</sub> |
| Вероятность поставки с ЖБИ при наличии представителя и транспорта | Р <sub>3</sub> |
| Р   | Р <sub>4</sub> |

**Определите оптимальные действия СМУ, обеспечивающие минимум потерь.**

### Вариант 7

1. Методы экспертных оценок
2. Система оценок эффективности управленческих решений
3. Методы дискретной математики
4. Практическое задание

**Задание «Построение дерева решений при определении продуктовой стратегии фирмы и стратегии развития ее производственных мощностей»**

Описание задания

Начальник ДСКа, в настоящее время выпускающего 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  $X_2$  ( $V_1^{\text{max}}$ ,  $V_1^{\text{min}}$ ;  $V_2^{\text{max}}$ ,  $V_2^{\text{min}}$ , соответственно) и вероятности высокого и низкого спроса ( $P_1^{\text{max}}$ ,  $P_1^{\text{min}} = 1 - P_1^{\text{max}}$ ;  $P_2^{\text{max}}$ ,  $P_2^{\text{min}} = 1 - P_2^{\text{max}}$ ). Установлено, что действующие мощности ДСКа могут быть использованы для производства продукции обоих видов. Известна прибыль на единицу продукции каждого вида ( $\Pi_1$  и  $\Pi_2$ ). Рассчитаны затраты ( $K$ ) на удвоение мощности ДСКа (для параллельного производства продукции  $X_1$  в текущем объеме и продукции  $X_2$  в эквивалентном количестве), на увеличение мощности комбината 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.;  $P_1^{\text{max}} = 0,7$ ;  $P_1^{\text{min}} = 1 - 0,7 = 0,3$ ;  $P_2^{\text{max}} = 0,6$ ;  $P_2^{\text{min}} = 1 - 0,6 = 0,4$ .

**Определите целесообразность замены продукции и развития мощностей, в том числе под одновременный выпуск продукции.**

### Вариант 8

1. Методы группового опроса
2. Развернутая оценка конечных результатов управленческого решения
3. Динамичное программирование
4. Практическое задание

**Задание «Оценка действий конкурента»**

Описание задания

По мнению экспертов фирмы «Заря», конкурент может пойти на выпуск новой, очень конкурентоспособной продукции, вероятность чего они оценили на уровне  $P(H1) = 70\%$ . Эта вероятность вызывает у руководства фирмы «Заря» тревогу, но она еще не достаточна для того, чтобы идти на довольно дорогостоящие ответные меры. решено собрать дополнительную информацию о намерениях конкурента.

Эксперты фирмы «Заря» считают, что для выпуска новой продукции конкурент с 90%-ной вероятностью –  $P(A/H1)$  пойдет на расширение своих производственных площадей. Конечно он может начать расширять производственные площади и по другим причинам. Но вероятность последнего эксперты оценили на уровне всего  $P(A/H2) = 20\%$ .

Руководству фирмы «Заря» стало известно о начале нового строительства у конкурента.

Как эта информация должна изменить представление руководства фирмы «Заря» о возможности перехода конкурента на выпуск новой продукции. Найти  $P(H1/A)$ .

## Вариант 9

1. Методы прогнозирования в задачах принятия решений
2. Показатели экономической эффективности управленческих решений
3. Математическая логика
4. Практическое задание

### Задание 4 «Принятие решения о целесообразности экспорта»

Описание задания

Фирма «Альфа» производит некоторую продукцию промышленности строительных материалов и обычно продает ее оптовикам на внутреннем рынке по цене  $C1$  ден. ед., за единицу продукции (здесь и далее цифры измерения носят условный характер). Мощность фирмы –  $M$  единиц продукции в месяц. В настоящее время ее месячный выпуск составляет  $O1$  единиц. Имеется  $N$ -кратный запас мощности ( $M = O1 * N$ )

Фирме было предложено заключить контракт на экспорт  $O2$  единиц продукции ежемесячно по цене  $C2$  ден. ед. Базис поставки – «самовывоз», без обязательства по транспортировке товара на продавца.

Издержки на производство и сбыт в расчете на единицу продукции приведены в таблице 9.1.

Таблица 9.1 - Издержки на производство и сбыт единицы продукции

| Статья расходов                           | Индекс   |
|---|----------|
| 1. Стоимость материалов                   | $X_1$    |
| 2. Заработная плата                       | $X_2$    |
| 3. Переменные накладные издержки          | $X_3$    |
| 4. Постоянные накладные издержки          | $X_4$    |
| <b>ИТОГО (себестоимость производства)</b> |          |
| 5. Переменные издержки по сбыту           | $X_5$    |
| <b>ВСЕГО (общие издержки)</b>             | <b>C</b> |

Управляющий фирмой не пожелал заключить контракт в связи с тем, что предлагаемая цена  $C_2$  не покрывает издержек  $C$  за единицу продукции.

**Определите:**

- 1) Насколько правильное ли решение принял управляющий?
- 2) Как изменилась бы прибыль фирмы, если бы управляющий принял предложение зарубежно-

го партнера?

2) Как изменилась бы прибыль фирмы, если бы предложение было принято, но запас мощности фирмы составлял бы  $N = 1$ )?

### Вариант 10

1. Среда организации и ее влияние на реализацию альтернатив
2. Классификация решений
3. Теория графов
4. Практическое задание

#### Задание 4 «Оценка согласованности мнений экспертов»

Описание задания

Результаты ранжирования шести управленческих решений (объектов оценки) пятью экспертами представлены в табл. 10.1.

Таблица 10.1 - Результаты ранжирования  $m = 6$  объектов  $d = 5$  экспертами ( $r_{ij}$  - ранг  $i$ -го объекта / решения, присвоенный  $j$ -м экспертом)

| \ Эксперты<br>Решение(объект)\ | Э <sub>1</sub>  | Э <sub>2</sub>  | Э <sub>3</sub>  | Э <sub>4</sub>  | Э <sub>5</sub>  | Итого |
|--------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------|
| Y <sub>1</sub>                 | <b>1</b>        | <b>2</b>        | <b>1,5</b>      | <b>1</b>        | <b>2</b>        | 7,5   |
|                                | r <sub>11</sub> | r <sub>12</sub> | r <sub>13</sub> | r <sub>14</sub> | r <sub>15</sub> |       |
| Y <sub>2</sub>                 | <b>2,5</b>      | <b>2</b>        | <b>1,5</b>      | <b>2,5</b>      | <b>1</b>        | 9,5   |
|                                | r <sub>21</sub> | r <sub>22</sub> | r <sub>23</sub> | r <sub>24</sub> | r <sub>25</sub> |       |
| Y <sub>3</sub>                 | <b>2,5</b>      | <b>2</b>        | <b>3</b>        | <b>2,5</b>      | <b>3</b>        | 13    |
|                                | r <sub>31</sub> | r <sub>32</sub> | r <sub>33</sub> | r <sub>34</sub> | r <sub>35</sub> |       |
| Y <sub>4</sub>                 | <b>4</b>        | <b>5</b>        | <b>4,5</b>      | <b>4,5</b>      | <b>4</b>        | 22    |
|                                | r <sub>41</sub> | r <sub>42</sub> | r <sub>43</sub> | r <sub>44</sub> | r <sub>45</sub> |       |
| Y <sub>5</sub>                 | <b>5</b>        | <b>4</b>        | <b>4,5</b>      | <b>4,5</b>      | <b>5,5</b>      | 23,5  |
|                                | r <sub>51</sub> | r <sub>52</sub> | r <sub>53</sub> | r <sub>54</sub> | r <sub>55</sub> |       |
| Y <sub>6</sub>                 | <b>6</b>        | <b>6</b>        | <b>6</b>        | <b>6</b>        | <b>5,5</b>      | 29,5  |
|                                | r <sub>61</sub> | r <sub>62</sub> | r <sub>63</sub> | r <sub>64</sub> | r <sub>65</sub> |       |

Всего / среднее: 105 / 17,5

#### Оцените согласованность мнений экспертов.

##### Критерии оценки

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, если выполнены все задания в работе, правильно и точно показан ход решения и вычислений, работа аккуратно оформлена согласно требованиям оформления письменных работ, сделаны обоснованные выводы, дана правильная и полная интерпретация выводов, обучающийся аргументированно обосновывает свою точку зрения, обобщает материал, уверенно и правильно отвечает на вопросы преподавателя в ходе защиты работы.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, если выполнено не менее 70% задания, показан правильный ход решения и вычислений, имеются незначительные погрешности в оформлении работы, дана правильная, но неполная интерпретация выводов. Во время защиты работы обучающийся дает правильные, но неполные ответы на вопросы преподавателя, испытывает затруд-

нения в интерпретации полученных выводов, обобщающие выводы обучающегося недостаточно четко выражены.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если выполнено не менее половины всех заданий, подход к решению правильный, но есть ошибки, имеются значительные погрешности в оформлении работы, дана неполная интерпретация выводов, во время защиты работы обучающийся не всегда дает правильные ответы, не способен правильно и точно обосновать полученные выводы.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если выполнено менее половины всех заданий, решение содержит грубые ошибки, работа оформлена неаккуратно, с нарушением требований оформления письменных работ, неправильное обоснование выводов либо отсутствие выводов, во время защиты работы обучающийся не способен прокомментировать ход решения задачи, дает неправильные ответы, не способен сформировать выводы по работе.

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

##### **4.1. Методика проведения тестирования**

**Целью** этапа промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме тестирования, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

##### **Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, введенным в действие приказом от 08.02.2018 № 61-ОД.

##### **Субъекты, на которых направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не проходил процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

##### **Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) на последнем занятии. В случае проведения тестирования на компьютерах время и место проведения тестирования преподаватели кафедры согласуют с информационно-вычислительным центром и доводят до сведения обучающихся.

##### **Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

##### **Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

##### **Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк тестовых заданий. Преподаватели кафедры разрабатывают задания для тестового этапа зачёта, утверждают их на заседании кафедры и передают в информационно-вычислительный центр в электронном виде вместе с копией рецензии. Минимальное количество тестов, составляющих фонд тестовых заданий, рассчитывают по формуле: трудоемкость дисциплины в з.е. умножить на 50.

Тесты включают в себя задания 3-х уровней:

- ТЗ 1 уровня (выбрать все правильные ответы)
- ТЗ 2 уровня (соответствие, последовательность)
- ТЗ 3 уровня (ситуационная задача)

**Соотношение заданий разных уровней и присуждаемые баллы**

|   | Вид промежуточной аттестации |
|---|------------------------------|
|   | зачет                        |
| Количество ТЗ 1 уровня (выбрать все правильные ответы)    | 18                           |
| Кол-во баллов за правильный ответ                         | 2                            |
| Всего баллов  | <b>36</b>                    |
| Количество ТЗ 2 уровня (соответствие, последовательность) | 8                            |
| Кол-во баллов за правильный ответ                         | 4                            |
| Всего баллов  | <b>32</b>                    |
| Количество ТЗ 3 уровня (ситуационная задача)              | 4                            |
| Кол-во баллов за правильный ответ                         | 8                            |
| Всего баллов  | <b>32</b>                    |
| Всего тестовых заданий                                    | <b>30</b>                    |
| Итого баллов  | <b>100</b>                   |
| Мин. количество баллов для аттестации                     | 70                           |

### **Описание проведения процедуры:**

Тестирование является обязательным этапом зачёта независимо от результатов текущего контроля успеваемости. Тестирование может проводиться на компьютере или на бумажном носителе.

#### Тестирование на бумажном носителе:

Каждому обучающемуся, принимающему участие в процедуре, преподавателем выдается бланк индивидуального задания. После получения бланка индивидуального задания обучающийся должен выбрать правильные ответы на тестовые задания в установленное преподавателем время.

Обучающемуся предлагается выполнить 30 тестовых заданий разного уровня сложности на зачете. Время, отводимое на тестирование, составляет не более одного академического часа на зачете.

#### Тестирование на компьютерах:

Для проведения тестирования используется программа INDIGO. Обучающемуся предлагается выполнить 30 тестовых заданий разного уровня сложности на зачете. Время, отводимое на тестирование, составляет не более одного академического часа на зачете.

### **Результаты процедуры:**

Результаты тестирования на компьютере или бумажном носителе имеют качественную оценку «зачтено» – «не зачтено». Оценки «зачтено» по результатам тестирования являются основанием для допуска обучающихся к собеседованию. При получении оценки «не зачтено» за тестирование обучающийся к собеседованию не допускается и по результатам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «не зачтено».

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в зачётные ведомости в соответствующую графу.

## **4.2. Методика проведения приема практических навыков**

**Цель этапа** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме приема практических навыков является оценка уровня приобретения обучающимся умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

### **Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, введенным в действие приказом от 08.02.2018 № 61-ОД.

### **Субъекты, на которые направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не проходил процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

**Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) на последнем занятии по дисциплине (модулю), или в день проведения собеседования, или может быть совмещена с зачетом по усмотрению кафедры.

**Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

**Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

**Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки умений и навыков. Банк оценочных материалов включает перечень практических навыков, которые должен освоить обучающийся для будущей профессиональной деятельности.

**Описание проведения процедуры:**

Оценка уровня освоения практических умений и навыков может осуществляться на основании положительных результатов текущего контроля при условии обязательного посещения всех занятий семинарского типа.

Для прохождения этапа проверки уровня освоения практических навыков обучающийся должен овладеть всеми практическими умениями и навыками, предусмотренными программой дисциплины (модуля).

**Результаты процедуры:**

Результаты проверки уровня освоения практических умений и навыков имеют качественную оценку «зачтено» – «не зачтено». Оценки «зачтено» по результатам проверки уровня освоения практических умений и навыков являются основанием для допуска обучающихся к собеседованию. При получении оценки «не зачтено» за освоение практических умений и навыков обучающийся к собеседованию не допускается и по результатам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «не зачтено».

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в зачётные ведомости в соответствующую графу.

### **4.3. Методика проведения устного собеседования**

**Целью процедуры** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме устного собеседования, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

**Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, введенным в действие приказом от 08.02.2018 № 61-ОД.

**Субъекты, на которые направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не проходил процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

**Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) в соответствии с расписанием учебных занятий (если промежуточная аттестация проводится в форме заче-

та). Деканатом факультета, отделом подготовки кадров высшей квалификации может быть составлен индивидуальный график прохождения промежуточной аттестации для обучающегося при наличии определенных обстоятельств.

**Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

**Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль), как правило, проводящий занятия лекционного типа.

**Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает вопросы, как правило, открытого типа, перечень тем, выносимых на опрос, типовые задания. Из банка оценочных материалов формируются печатные бланки индивидуальных заданий (билеты). Количество вопросов, их вид (открытые или закрытые) в бланке индивидуального задания определяется преподавателем самостоятельно.

**Описание проведения процедуры:**

Каждому обучающемуся, принимающему участие в процедуре, преподавателем выдается бланк индивидуального задания. После получения бланка индивидуального задания и подготовки ответов обучающийся должен в меру имеющихся знаний, умений, навыков, сформированности компетенции дать устные развернутые ответы на поставленные в задании вопросы и задания в установленное преподавателем время. Продолжительность проведения процедуры определяется преподавателем самостоятельно, исходя из сложности индивидуальных заданий, количества вопросов, объема оцениваемого учебного материала, общей трудоемкости изучаемой дисциплины (модуля) и других факторов.

Собеседование может проводиться по вопросам билета и (или) по ситуационной(ым) задаче(ам). Результат собеседования при проведении при промежуточной аттестации в форме зачёта – оценками «зачтено», «не зачтено».

**Результаты процедуры:**

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в зачетные книжки обучающихся и зачётные ведомости и представляются в деканат факультета, за которым закреплена образовательная программа.

По результатам проведения процедуры оценивания преподавателем делается вывод о результатах промежуточной аттестации по дисциплине.

#### **4.4. Методика проведения контрольной работы**

**Целью процедуры** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме защиты контрольной работы, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины), оценка способности обучающегося к научно-исследовательской деятельности.

**Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, введенным в действие приказом от 08.02.2018 № 61-ОД.

**Субъекты, на которые направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль), по которой предусмотрено выполнение контрольной работы. В случае, если обучающийся не проходил процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

**Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится в соответствии с учебным планом и расписанием учебных занятий.

**Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

**Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

**Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает в себя варианты контрольных работы. Обучающийся определяет вариант контрольной работы по последней цифре зачетной книжки.

**Описание проведения процедуры:**

Законченную работу студент сдает на кафедру в бумажном и электронном виде.

Контрольная работа подлежит проверке на наличие заимствований и плагиата. Затем работа направляется на рецензирование.

Рецензирование контрольной работы включает:

1. Выявление ошибок и недочетов в работе.
2. Составление рецензии.

Рецензент выясняет соответствие работы поставленному заданию, актуальность темы, самостоятельность выполнения работы, степень применения теоретических знаний на практике и практическую значимость работы, анализирует положительные стороны, недостатки и ошибки, оценивает стиль изложения и оформления.

**Результаты процедуры:**

Результат процедуры оценивается «зачтено», «не зачтено».

По результатам проведения процедуры оценивания преподавателем делается вывод о результатах промежуточной аттестации по дисциплине.