

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНЖЕНЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. проректора по учебной работе

(подпись) **Василенко В.Н.**
(Ф.И.О.)

«30» мая 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ

Методы принятия управленческих решений

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)
**Управление промышленными предприятиями и
инфраструктурными организациями**

Квалификация выпускника
Бакалавр

Воронеж

1. Цели и задачи дисциплины

Целями освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является формирование компетенций обучающегося в области профессиональной деятельности и сфере профессиональной деятельности:

08 Финансы и экономика (в сферах: внутреннего и внешнего финансового контроля и аудита; финансового консультирования; управления рисками; организации закупок; исследования и анализа рынков продуктов, услуг и технологий; продвижения и организации продаж продуктов, услуг и технологий; управления проектами; контроллинга и информационно-аналитической поддержки управленческих решений; консалтинга).

Дисциплина направлена на решение задач профессиональной деятельности информационно-аналитического; организационно-управленческого; финансового; предпринимательского типов.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПКв-2	Способен осуществлять экономическую оценку отдельных видов рисков	ИД2 _{ПКв-2} – Выбирает и применяет методы воздействия на отдельные виды рисков с учетом их результативности и экономической эффективности
2	ПКв-4	Способен использовать базовые принципы и инструменты поддержки процессов управления отдельными видами рисков	ИД2 _{ПКв-4} - Применяет инструменты поддержки процессов управления отдельными видами рисков на основе базовых принципов

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД2 _{ПКв-2} – Выбирает и применяет методы воздействия на отдельные виды рисков с учетом их результативности и экономической эффективности	Знает: инструменты анализа существующих методов контроля рисков и управления рисками и их достаточности; инструменты анализа последствий рисков
	Умеет: прогнозировать, тестировать и верифицировать методики управления рисками с учетом отраслевой специфики
	Владеет: навыками оценки деятельности подразделений по воздействию на риски
ИД2 _{ПКв-4} - Применяет инструменты поддержки процессов управления отдельными видами рисков на основе базовых принципов	Знает: роль информационной политики в управлении организацией
	Умеет: применять корпоративные документы и процедуры в качестве инструментов поддержки процессов управления рисками
	Владеет: навыками применения информационных аналитических инструментов управления отдельными видами рисков на основе базовых принципов

3. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 ООП. Дисциплина является обязательной к изучению.

Изучение дисциплины «Методы принятия управленческих решений» основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися дисциплин:

Теория рисков;

Деловые коммуникации;

Управление рисками;

Управление затратами и контроллинг / Управленческий учет и бюджетирование;

Связи с общественностью;

Система государственного и муниципального управления;

Производственная практика, технологическая (проектно-технологическая) практика.

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» является предшествующей для Производственной практики, технологической (проектно-технологической) практики, Производственной практики, преддипломной практики.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 8 зачетных единиц.

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак.ч.	
		6	7
Общая трудоемкость дисциплины	288	108	180
Контактная работа в т. ч. аудиторные занятия:	110,75	45,85	64,9
Лекции	39	15	24
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>			
Практические занятия	66	30	36
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	66	30	36
Консультации текущие	1,95	0,75	1,2
Консультация перед курсовой работой	1,5		1,5
Консультации перед экзаменом	2,0	-	2,0
<i>Вид аттестации (зачет/экзамен)</i>	0,3	0,1	0,2
Самостоятельная работа:	143,45	62,15	81,3
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	16,5	4,5	12
Подготовка к практическим занятиям	55,7	24,5	31,2
Курсовая работа	20	-	20
Домашняя контрольная работа	10	10	-
Кейс-задания	14	6	4,5
Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка к тестированию по заданным темам)	27,25	17,15	12,86
Подготовка к экзамену (контроль)	33,8	-	33,8

5 Содержание дисциплины, структурированное по разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

5.1 Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела	Трудоемкость раздела, ак.ч
-------	---------------------------------	--------------------	----------------------------

7 семестр			
1	Понятие, значение и функции управленческого решения. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	Понятие и значение управленческого решения в методологии и организации процесса управления. Характеристика функций управленческого решения. Организация процесса управления операциями при реализации решений. Классификация и характеристика основных типов управленческих решений. Условия и факторы, обеспечивающие качество и эффективность принятого решения. Инструменты управления отдельными видами рисков.	15,0
2	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)	Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Состав основных личностных характеристик, влияющих на разработку и принятие управленческих решений. Коммуникации в принятии управленческих решений, в том числе по управлению рисками.	14,4
3	Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	Сущность, задачи и принципы организации информационного процесса управления предприятием. Структура информационной системы в управленческой деятельности менеджера. Роль информационной политики в управлении организацией. Требования к информационному обеспечению управления. Информация в деятельности руководителя. Классификация управленческой информации. Корпоративные документы и процедуры, как инструменты поддержки процессов управления рисками. Аналитическая информация о рисках для принятия управленческих решений.	25,2
4	Основные этапы процесса разработки и принятия управленческого решения	Основные этапы процесса разработки и принятия управленческого решения. Этапы рационального решения проблем. Стадии и операции разработки управленческого решения, в том числе по управлению отдельными видами риска.	11,0
5	Анализ внешней среды и ее влияние на разработку и реализацию управленческого решения	Характеристика элементов внешней среды организации. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Методы анализа внешней среды. Информационные аналитические инструменты управления отдельными видами рисков на основе базовых принципов.	41,55
8 семестр			
6	Модели и методы разработки и принятия управленческих решений	Сущность и значение моделирования процессов разработки управленческих решений. Модели эффективного процесса принятия управленческих решений. Понятие и классификация методов разработки и принятия решения. Характеристика методов разработки и принятия	44,1

		управленческих решений по этапам процесса разработки: диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений; определения альтернатив; оценки альтернатив; выбора, реализации решения и оценки результата.	
7	Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Понятие неопределенности и риска. Задачи принятия решений в условиях риска. Базовые принципы поддержки процессов управления отдельными видами рисков. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска. Инструменты анализа существующих методов контроля рисков и управления рисками и их достаточности. Факторы неопределенности и риска. Прогнозирование, тестирование и верификация методик управления рисками с учетом отраслевой специфики. Оценка деятельности подразделений по воздействию на риски с использованием инструментов анализа последствий рисков.	24,7
8	Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	Использование власти и влияния в процессе принятия и реализации управленческих решений. Стили принятия управленческих решений. Социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений. Управление изменениями и конфликтами при принятии и реализации управленческих решений.	19,4
9	Организация и контроль выполнения управленческих решений	Организация выполнения принятых решений. Оформление управленческих решений. Основные формы подготовки и реализации управленческих решений. Сущность, виды и процесс контроля реализации управленческих решений. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений, включая управление рисками.	16,1
10	Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений	Сущность и виды ответственности руководителей. Ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации решения. Формы ответственности в менеджменте. Ответственность работников за управленческие решения при прогнозировании, тестировании и верификации рисков.	13,1
11	Эффективность и качество управленческих решений	Условия обеспечения качества и эффективности организационно-управленческих и экономических решений. Модель управления качеством. Показатели качества и эффективности управления. Факторы качества управленческих решений. Оценка экономической эффективности управленческих решений и мероприятий по воздействию на риск, в том числе с учетом результатов экономической оценки отдельных видов рисков.	23,9

	Консультации текущие	1,95
	Консультация перед курсовой работой	1,5
	Консультации перед экзаменом	2
	Зачет, экзамен	0,3
	Подготовка к экзамену (контроль)	33,8

5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, ак.ч	Практические занятия, ак. ч	СРО, ак.ч.
7 семестр				
1	Понятие, значение и функции управленческого решения. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	4	4	7
2	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)	2	4	8,4
3	Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	4	8	13,2
4	Основные этапы процесса разработки и принятия управленческого решения	2	4	5
5	Анализ внешней среды и ее влияние на разработку и реализацию управленческого решения	3	10	28,55
8 семестр				
6	Модели и методы разработки и принятия управленческих решений	6	10	28,1
7	Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска	4	8	12,7
8	Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	4	6	9,4
9	Организация и контроль выполнения управленческих решений	4	4	8,1
10	Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений	2	4	7,1
11	Эффективность и качество управленческих решений	4	4	15,9
	Консультации текущие		1,95	
	Консультация перед курсовой работой		1,5	
	Консультации перед экзаменом		2	
	Зачет, Экзамен		0,3	

Подготовка к экзамену (контроль)	33,8
-------------------------------------	------

5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, ак. ч
7 семестр			
1	Понятие, значение и функции управленческого решения. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	Понятие и значение управленческого решения в методологии и организации процесса управления. Характеристика функций управленческого решения. Организация процесса управления операциями при реализации решений. Классификация и характеристика основных типов управленческих решений. Условия и факторы, обеспечивающие качество и эффективность принятого решения. Инструменты управления отдельными видами рисков.	4
2	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)	Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Состав основных личностных характеристик, влияющих на разработку и принятие управленческих решений. Коммуникации в принятии управленческих решений, в том числе по управлению рисками.	2
3	Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	Сущность, задачи и принципы организации информационного процесса управления предприятием. Структура информационной системы в управленческой деятельности менеджера. Роль информационной политики в управлении организацией. Требования к информационному обеспечению управления. Информация в деятельности руководителя. Классификация управленческой информации. Корпоративные документы и процедуры, как инструменты поддержки процессов управления рисками. Аналитическая информация о рисках для принятия управленческих решений.	4
4	Основные этапы процесса разработки и принятия управленческого решения	Основные этапы процесса разработки и принятия управленческого решения. Этапы рационального решения проблем. Стадии и операции разработки управленческого решения, в том числе по управлению отдельными видами риска.	2
5	Анализ внешней среды и ее влияние на разработку и реализацию управленческого решения	Характеристика элементов внешней среды организации. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Методы анализа внешней среды. Информационные аналитические инструменты управления отдельными видами рисков на основе базовых принципов.	3
8 семестр			
6	Модели и методы разработки и принятия управленческих решений	Сущность и значение моделирования процессов разработки управленческих решений. Модели эффективного процесса принятия управленческих решений. Понятие и классификация методов разработки и принятия решения. Характеристика методов разработки и принятия управленческих решений по этапам процесса разработки: диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений; определения аль-	6

		тернатив; оценки альтернатив; выбора, реализации решения и оценки результата.	
7	Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Понятие неопределенности и риска. Задачи принятия решений в условиях риска. Базовые принципы поддержки процессов управления отдельными видами рисков. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска. Инструменты анализа существующих методов контроля рисков и управления рисками и их достаточности. Факторы неопределенности и риска. Прогнозирование, тестирование и верификация методик управления рисками с учетом отраслевой специфики. Оценка деятельности подразделений по воздействию на риски с использованием инструментов анализа последствий рисков.	4
8	Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	Использование власти и влияния в процессе принятия и реализации управленческих решений. Стили принятия управленческих решений. Социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений. Управление изменениями и конфликтами при принятии и реализации управленческих решений.	4
9	Организация и контроль выполнения управленческих решений	Организация выполнения принятых решений. Оформление управленческих решений. Основные формы подготовки и реализации управленческих решений. Сущность, виды и процесс контроля реализации управленческих решений. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений, включая управление рисками.	4
10	Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений	Сущность и виды ответственности руководителей. Ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации решения. Формы ответственности в менеджменте. Ответственность работников за управленческие решения при прогнозировании, тестировании и верификации рисков.	2
11	Эффективность и качество управленческих решений	Условия обеспечения качества и эффективности организационно-управленческих и экономических решений. Модель управления качеством. Показатели качества и эффективности управления. Факторы качества управленческих решений. Оценка экономической эффективности управленческих решений и мероприятий по воздействию на риск, в том числе с учетом результатов экономической оценки отдельных видов рисков.	4

5.2.2 Практические занятия

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость, ак. ч.
7 семестр			
1	Понятие, значение и функции управленческого решения. Типология управленческих решений и предъявляемые к	Характеристика основных типов управленческих решений. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. Исследование стилей принятия решений. Определение возможных причин возникновения проблемы с помощью диаграммы Исикавы и карты мнений. Изучение инструментов	4

	ним требования	управления отдельными видами рисков.	
2	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)	Обсуждение основных характеристик личности ЛПР, влияющих на выбор альтернативы принятия решения. Изучение особенностей процессов индивидуального и группового принятия решения. Управленческие ситуации, в том числе по управлению рисками, и направленность руководителя.	4
3	Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	Характеристика, поиск и обработка внутренней и внешней информации, необходимой для разработки управленческого решения, в том числе аналитической информации о рисках. Определение видов документации, содержащей информацию по определенным классификационным группам. Изучение корпоративных документов и процедур, как инструментов поддержки процессов управления рисками.	8
4	Основные этапы процесса разработки и принятия управленческого решения	Определение логически обоснованной последовательности действий руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, в том числе по управлению отдельными видами риска. Выявление ошибок в технологии принятия решения.	4
5	Анализ внешней среды и ее влияние на разработку и реализацию управленческого решения	Исследование факторов и элементов внешней среды организации с точки зрения их влияния на принятие управленческих решений. Проведение анализа внешней среды предприятия, выявление ее ключевых элементов, оценка их влияния и определение возможных действий по адаптации к негативным факторам и рискам.	10
8 семестр			
6	Модели и методы разработки и принятия управленческих решений	Принятие управленческих решений с использованием методов на разных этапах процесса разработки: диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений; определения альтернатив; оценки альтернатив; выбора, реализации решения и оценки результата.	10
7	Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Обоснование управленческих решений по реализации проектов, сопряженных с рисками: определение вероятности наступления определенных видов риска, их веса, балльной оценки и ранжирования. Изучение методик управления рисками с учетом отраслевой специфики. Проведение оценки деятельности подразделений по воздействию на риски с использованием инструментов анализа последствий рисков.	8
8	Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	Диагностика лидерских способностей. Оценка кандидатов на управленческую должность методом ранжирования. Характеристика взаимодействия участников выбора управленческого решения. Управление конфликтами. Обоснование ситуационных заданий с использованием основных понятий: «конфликт», «причина конфликта», «конфликтная ситуация», «инцидент».	6
9	Организация и контроль выполнения управленческих решений	Составление информационной таблицы и плана организации и реализации управленческих решений. Обоснование форм разработки и реализации управленческого решения. Изучение методов контроля по результатам и срокам выполнения. Разработка структуры системы контроля реализации управленческих решений, включая управление рисками, выявление	4

		типичных нарушений и возможных последствий.	
10	Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений	Разработка матрицы распределения ответственности. Обоснование подходов по принятию решений при распределении ответственности, в том числе за управленческие решения при прогнозировании, тестировании и верификации рисков.	4
11	Эффективность и качество управленческих решений	Исследование факторов, влияющих на качество и эффективность управленческого решения. Изучение личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных и поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений. Оценка экономической эффективности управленческих решений и мероприятий по воздействию на риск, в том числе с учетом результатов экономической оценки отдельных видов рисков.	4

5.2.3 Лабораторный практикум – не предусмотрен

5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, ак.ч
7 семестр			
1	Понятие, значение и функции управленческого решения. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования.	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,2
		Подготовка к практическим занятиям	2,8
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка к тестированию по заданным темам)	3,0
2	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	0,6
		Подготовка к практическим занятиям	2,8
		Кейс-задания	2,0
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка к тестированию по заданным темам)	3,0
3	Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,2
		Подготовка к практическим занятиям	7,0
		Кейс-задания	2,0
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка к тестированию по заданным темам)	3,0
4	Основные этапы процесса разработки и принятия управленческого решения	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	0,6
		Подготовка к практическим занятиям	1,4
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка к тестированию по заданным темам)	3,0
5	Анализ внешней среды и ее влияние на разработку и реализацию управленческого решения	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	0,9
		Подготовка к практическим занятиям	10,5
		Домашняя контрольная работа	10,0
		Кейс-задания	2,0

		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка к тестированию по заданным темам)	5,15
8 семестр			
6	Модели и методы разработки и принятия управленческих решений	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	3,0
		Подготовка к практическим занятиям	6,5
		Курсовая работа (Часть 1 и 2)	16,0
		Другие виды СРО	2,6
7	Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	2,0
		Подготовка к практическим занятиям	5,2
		Курсовая работа (Часть 1 и 2)	4,0
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка к тестированию по заданным темам)	1,5
8	Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	2,0
		Подготовка к практическим занятиям	3,9
		Кейс-задания	2,0
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка к тестированию по заданным темам)	1,5
9	Организация и контроль выполнения управленческих решений	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	2,0
		Подготовка к практическим занятиям	2,6
		Кейс-задания	2,0
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка к тестированию по заданным темам)	1,5
10	Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	1,0
		Подготовка к практическим занятиям	2,6
		Кейс-задания	2,0
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка к тестированию по заданным темам)	1,5
11	Эффективность и качество управленческих решений	Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	2,0
		Подготовка к практическим занятиям	10,4
		Кейс-задания	2,0
		Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка к тестированию по заданным темам)	1,5

6 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Для освоения дисциплины обучающийся может использовать:

6.1 Основная литература

1. Погребцова, Е. А. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Е. А. Погребцова, О. В. Кондратьева, Н. А. Кузнецова. — Омск : Омский ГАУ, 2022. — 86 с. <https://e.lanbook.com/book/326432>

2. Кислова, Т. А. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Т. А. Кислова. — Санкт-Петербург : ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова, 2022. — 88 с. <https://e.lanbook.com/book/361037>

3.Гейман, О. Б. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О. Б. Гейман. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021. — 81 с. <https://e.lanbook.com/book/176505>

6.2 Дополнительная литература

1.Татаренко, В. Н. Методы принятия управленческих и маркетинговых решений : учебное пособие / В. Н. Татаренко ; под редакцией О. А. Полянской. — Санкт-Петербург : СПбГЛТУ, 2022. — 92 с. <https://e.lanbook.com/book/308636>

2.Заруба, Н. А. Методы принятия управленческих решений: система государственного и муниципального управления : учебное пособие / Н. А. Заруба. — Кемерово : КузГТУ имени Т.Ф. Горбачева, 2022. — 180 с. <https://e.lanbook.com/book/257558>

3.Рыбакова, Л. В. Разработка управленческих решений : учебное пособие / Л. В. Рыбакова. — Благовещенск : АмГУ, 2022. — 185 с. <https://e.lanbook.com/book/345014>

6.3 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

Методы принятия управленческих решений : методические указания и задания для самостоятельной работы обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент»/ И. П. Богомолова, Н. М.Шатохина, Е. А. Беляева; ВГУИТ, Кафедра управления, организации производства и отраслевой экономики. - Воронеж : ВГУИТ, 2021. - 20 с. <http://education.vsu.ru>

6.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
Научная электронная библиотека	http://www.elibrary.ru/defaulttx.asp?
Образовательная платформа «Юрайт»	https://urait.ru/
ЭБС «Лань»	https://e.lanbook.com/
АИБС «МегаПро»	https://biblos.vsu.ru/MegaPro/Web
Сайт Министерства науки и высшего образования РФ	http://minobrnauki.gov.ru
Электронная информационно-образовательная среда ФГБОУ ВО «ВГУИТ»	http://education.vsu.ru
Портал открытого on-line образования	https://npoed.ru/
Справочно-правовая система «Консультант Плюс»	https://www.consultant.ru/

6.5 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

При изучении дисциплины используется программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы: ЭИОС университета, в том числе на базе программной платформы «Среда электронного обучения ЗКЛ».

При освоении дисциплины используется лицензионное и открытое программное обеспечение

Программы	Лицензии, реквизиты подтверждающего документа
Adobe Reader XI	(бесплатное ПО) https://acrobat.adobe.com/ru/ru/acrobat/pdf-reader/volume-distribution.html
Альт Образование	Лицензия № ААА.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно»
Microsoft Windows 8	Microsoft Open License
Microsoft Windows 8.1	Microsoft Windows Professional 8 Russian Upgrade Academic OPEN 1 License No Level#61280574 от 06.12.2012 г. https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license

Microsoft Office Professional Plus 2010	Microsoft Open License Microsoft Office Professional Plus 2010 Russian Academic OPEN 1 License No Level #48516271 от 17.05.2011 г. https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license
Microsoft Office 2007 Standart	Microsoft Open License Microsoft Office 2007 Russian Academic OPEN No Level #44822753 от 17.11.2008 https://www.microsoft.com/ru-ru/licensing/licensing-programs/open-license
Libre Office 6.1	Лицензия № AAA.0217.00 с 21.12.2017 г. по «Бессрочно» (Включен в установочный пакет операционной системы Альт Образование 8.2)

Справочно-правовые системы

Программы	Лицензии, реквизиты подтверждающего документа
Справочные правовая система «Консультант Плюс»	Договор о сотрудничестве с «Информсвязь-черноземье», Региональный информационный центр общероссийской сети распространения правовой информации Консультант Плюс № 8-99/RD от 12.02.1999 г.

7 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Ауд. 2. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Проектор Epson EB-W9 2500 Переносное оборудование, экран, ноутбук Lenovo, акустическая система BEHRINGER B208D; Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации.

Ауд. 248. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, лабораторных и практических занятий, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (для всех направлений и специальностей): Компьютер ASUS; Коммутатор D-Link DES-1008D; Принтер HP Laser Jet 1018; Интерактивная доска Activboard; переносные колонки активные Microlab SOLO.

Ауд. 427а. Помещение (Учебная аудитория) для самостоятельной работы обучающихся: Компьютер Intel Core Duo E5300, сетевой коммутатор для подключения к компьютерной сети (Интернет), ноутбук Lenovo, ноутбук Asus D541NAGQ335T, ноутбук Samsung 300Ci5-241OM 2.3, ноутбук HP AMD, ноутбук Acer "17.3" Celeron N 3350/1, 1/2048/500/Intel/HD/WIN10, ноутбук DNS, Ноутбук Acer 15.6.

8 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Оценочные материалы (ОМ) для дисциплины (модуля) включают в себя:

- перечень компетенций с указанием индикаторов достижения компетенций, этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

ОМ представляются отдельным комплектом и **входят в состав рабочей программы дисциплины (модуля)** в виде приложения.

Оценочные материалы формируются в соответствии с П ВГУИТ «Положение об оценочных материалах».

ПРИЛОЖЕНИЕ
к рабочей программе дисциплины

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1. Организационно-методические данные дисциплины для очно-заочной формы обучения

1.1 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом

Общая трудоемкость дисциплины составляет 8 зачетных единиц

Виды учебной работы	Всего академических часов	Распределение трудоемкости по семестрам, ак. ч.	
		7	8
Общая трудоемкость дисциплины	288	108	180
Контактная работа в т. ч. аудиторные занятия:	42,5	18,4	24,1
Лекции	14	6	8
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>			
Практические занятия	24	12	12
<i>в том числе в форме практической подготовки</i>	24	12	12
Консультации текущие	0,7	0,3	0,4
Консультации по курсовой работе	1,5		1,5
Консультации перед экзаменом	2	-	2
<i>Вид аттестации (зачет/экзамен)</i>	0,3	0,1	0,2
Самостоятельная работа:	211,7	89,6	122,1
Проработка материалов по лекциям, учебникам, учебным пособиям	88,9	42,6	46,3
Подготовка к практическим занятиям	21,8	9	12,8
Курсовой проект/работа	20	-	20
Домашняя контрольная работа	10	10	-
Кейс-задания	14	6	8
Другие виды самостоятельной работы (в том числе выполнение ситуационных заданий, подготовка к тестированию по заданным темам)	57	22	35
Подготовка к экзамену (контроль)	33,8	-	33,8

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

по дисциплине

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Формулировка компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПКв-2	Способен осуществлять экономическую оценку отдельных видов рисков	ИД2 _{ПКв-2} – Выбирает и применяет методы воздействия на отдельные виды рисков с учетом их результативности и экономической эффективности
2	ПКв-4	Способен использовать базовые принципы и инструменты поддержки процессов управления отдельными видами рисков	ИД2 _{ПКв-4} - Применяет инструменты поддержки процессов управления отдельными видами рисков на основе базовых принципов

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД2 _{ПКв-2} – Выбирает и применяет методы воздействия на отдельные виды рисков с учетом их результативности и экономической эффективности	Знает: инструменты анализа существующих методов контроля рисков и управления рисками и их достаточности; инструменты анализа последствий рисков
	Умеет: прогнозировать, тестировать и верифицировать методики управления рисками с учетом отраслевой специфики
	Владеет: навыками оценки деятельности подразделений по воздействию на риски
ИД2 _{ПКв-4} - Применяет инструменты поддержки процессов управления отдельными видами рисков на основе базовых принципов	Знает: роль информационной политики в управлении организацией
	Умеет: применять корпоративные документы и процедуры в качестве инструментов поддержки процессов управления рисками
	Владеет: навыками применения информационных аналитических инструментов управления отдельными видами рисков на основе базовых принципов

2 Паспорт оценочных материалов по дисциплине/практике

№ п/п	Разделы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные средства		Технология/процедура оценивания (способ контроля)
			наименование	№№ заданий	
1	Понятие, значение и функции управленческого решения. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	ПКв-2 (ИД2 _{ПКв-2})	Собеседование (вопросы к зачету)	1-60; 111-119	Проверка преподавателем (Отметка в системе «зачтено – не зачтено»)
2	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР)	ПКв-4 (ИД2 _{ПКв-4})	Тестовые задания	61-110; 120-130	Компьютерное тестирование (процентная шкала)
3	Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения		Собеседование (решение практических задач и		

			заданий)		не зачтено»)
4	Основные этапы процесса разработки и принятия управленческого решения		Кейс-задания (ситуационные задания)		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
5	Анализ внешней среды и ее влияние на разработку и реализацию управленческого решения		Домашняя контрольная работа		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
6	Модели и методы разработки и принятия управленческих решений				
7	Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска		Собеседование (вопросы к экзамену)		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
8	Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения				
9	Организация и контроль выполнения управленческих решений		Курсовая работа		Проверка преподавателем (Уровневая шкала)
10	Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений				
11	Эффективность и качество управленческих решений				

3 Оценочные материалы для промежуточной аттестации.

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Аттестация обучающегося по дисциплине/практике проводится в форме тестирования и предусматривает возможность последующего собеседования (зачета, экзамена).

3.1. Банк заданий

ПКв-2 - Способен осуществлять экономическую оценку отдельных видов рисков (ИД2_{ПКв-2} – Выбирает и применяет методы воздействия на отдельные виды рисков с учетом их результативности и экономической эффективности)

№ задания	Тестовое задание с выбором одного правильного ответа
1	Назначение _____ - дать руководителям и потенциальным партнерам необходимые данные о целесообразности участия в проекте и предусмотреть меры по защите от возможных финансовых потерь 1. анализа риска 2. анализа рынка 3. анализа конкурентов 4. анализа персонала
2	Риск при разработке управленческого решения — это деятельность по преодолению неопределенности в условиях выбора альтернатив при условии наличия возможности _____ и качественной оценки вероятности достижения поставленных целей.

	<ol style="list-style-type: none"> 1. количественной 2. стоимостной 3. индексной 4. комплексной
3	<p>_____ риска — привлечение к процессу осуществления решения нескольких участников, каждый из которых принимает на себя определенную долю риска.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Устранение 2. Распределение 3. Пролонгирование 4. Адаптация
4	<p>В процессе принятия решений возникают различные виды неопределенности в зависимости от причин ее появления. В том числе информационная неопределенность, вызванная недостатком _____ или ее неточностью по техническим, социальным и другим причинам.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. информации 2. персонала 3. финансов 4. ресурсов
5	<p>Инструменты статистического метода оценки рисков - это:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. инструкция менеджера 2. сбор, анализ информации о потерях в аналогичных ситуациях 3. использование мнений специалистов 4. экстраполяция
6	<p>Детерминированные решения – это решения, принятые в условиях:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. риска 2. стабилизации производства 3. определенности 4. конкуренции
7	<p>Определите характер соотношения риска и неопределенности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. риск может быть причиной неопределенности 2. неопределенность может быть причиной риска 3. между этими явлениями нет связи 4. риск и неопределенность – идентичные понятия
8	<p>Признак чистых рисков - это:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. вероятность ухудшения рыночной конъюнктуры 2. вероятность возникновения отрицательного или нулевого результата 3. вероятность роста цен на готовую продукцию 4. вероятность расширения рыночного пространства организации
9	<p>Инструменты расчетно-аналитического метода оценки риска:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. построение динамических рядов уровней потерь от рисков 2. построение математических моделей 3. оценка экспертов 4. ориентация на прошлый опыт
10	<p>Инструменты экспертного метода оценки рисков:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. анализ мнений опытных менеджеров 2. интуиция 3. ориентация на прошлый опыт 4. анализ статистической информации
11	<p>Воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонения от заданных параметров, представляет собой в риск-менеджменте:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. стимулирование 2. регулирование

	<p>3. контроль 4. устранение</p>
12	<p>Демографическая среда – это ...</p> <ol style="list-style-type: none"> население с определенными характеристиками: численностью, структурой, плотностью расселения и т.п. юридические лица с определенными характеристиками: численностью, структурой совокупность потребителей готовой продукции предприятия совокупность поставщиков исходных материалов
13	<p>Внешняя среда фирмы имеет ...</p> <ol style="list-style-type: none"> два кольца окружения: ближнее и дальнее три кольца окружения: ближнее, среднее и дальнее четыре кольца окружения: ближнее, среднее, дальнее и политическое одно кольцо окружения
14	<p>В задачах обоснования решений в условиях неопределенности каждой фиксированной стратегии ставится в соответствие ...</p> <ol style="list-style-type: none"> множество возможных значений результатов вполне определенный результат множество неопределенных результатов не вполне определенный результат
15	<p>В случае стохастической неопределенности у ЛПР имеется полная информация о степени возможности тех или иных результатов для каждой стратегии в виде ...</p> <ol style="list-style-type: none"> вероятностного распределения на множестве результатов среднего результата его субъективных представлений на множестве результатов нечеткого распределения на множестве результатов
16	<p>Ситуация обоснования решения в условиях риска порождает дополнительную психологическую напряженность, обусловленную подверженностью ЛПР возможным потерям или убыткам в рассматриваемой ситуации при стремлении получить ...</p> <ol style="list-style-type: none"> наиболее благоприятные результаты для данной стратегии наименее благоприятные результаты для данной стратегии чуть больше, чем средние результаты для данной стратегии удовлетворительную оценку
17	<p>При обосновании решений учитываются следующие основные компоненты риска:</p> <ol style="list-style-type: none"> благоприятные (предпочтительные) исходы неблагоприятные исходы подверженность ЛПР потерям и выигрышам все ответы верны
18	<p>Индивидуальный риск обусловлен исключительно ...</p> <ol style="list-style-type: none"> самим субъектом, принимающим решения и проводящим операцию группой людей, принимающих решения и проводящих операцию действиями заместителей и помощников руководителя действиями конкурентов
19	<p>К ситуационной составляющей риска относится все, что непосредственно ...</p> <ol style="list-style-type: none"> не зависит от рискующего индивида зависит от рискующего индивида не зависит курса доллара не зависит от погодных условий
20	<p>Принцип равновесия означает, что рациональным поведением субъектов операции следует считать такое, при котором каждый из них стремится к ситуации, обеспечивающей ему ...</p> <ol style="list-style-type: none"> наибольший гарантированный результат наименьший гарантированный результат наибольший негарантированный результат наименьший негарантированный результат
21	<p>Критерий Вальда представляется следующим выражением:</p> <ol style="list-style-type: none"> $a^* : \max_{a \in A} y(a) = \max_{a \in A} \min_{s \in S} y(a, s)$

	<p>2. $a^*: \min_{a \in A} z(a) = \min_{a \in A} \{ \max_{s \in S} \{ \max_{a \in A} y(a,s) - y(a,s) \} \}$</p> <p>3. $a^*: \max_{a \in A} \{ \gamma \min_{s \in S} y(a,s) + (1 - \gamma) \max_{s \in S} y(a,s) \}$</p> <p>4. $a^*: \max_{a \in A} M[y(a,s)] = \max_{a \in A} \frac{1}{n} \sum_{s \in S} y(a,s)$</p> <p>Ответ 1</p>
22	<p>Критерий Сэвиджа представляется следующим выражением:</p> <p>1. $a^*: \min_{a \in A} z(a) = \min_{a \in A} \{ \max_{s \in S} \{ \max_{a \in A} y(a,s) - y(a,s) \} \}$</p> <p>2. $a^*: \max_{a \in A} y(a) = \max_{a \in A} \min_{s \in S} y(a,s)$</p> <p>3. $a^*: \max_{a \in A} \{ \gamma \min_{s \in S} y(a,s) + (1 - \gamma) \max_{s \in S} y(a,s) \}$</p> <p>4. $a^*: \max_{a \in A} M[y(a,s)] = \max_{a \in A} \frac{1}{n} \sum_{s \in S} y(a,s)$</p> <p>Ответ 1</p>
23	<p>Эффективность решения – это степень соответствия ...</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. полезного эффекта желаемому уровню полезности ущерба желаемому уровню полезности неожиданного эффекта желаемому уровню полезности полезного эффекта полученному уровню затрат
24	<p>Где формируется качество решения?</p> <ol style="list-style-type: none"> на стадии реализации 2. на стадии разработки на всех стадиях на стадии утверждения
25	<p>Критерий эффективности решения - это:</p> <ol style="list-style-type: none"> состав источников финансовых ресурсов 2. степень достижения цели количество участников разработки решения механизм организации выполнения решения
	<p>Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)</p>
26	<p>Критерии выбора альтернатив рискованного решения – это (укажите 3 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> сроки реализации решения 2. вероятность возникновения потерь 3. вероятность возникновения дополнительных доходов (экономии) 4. размеры возможных потерь и дополнит доходов
27	<p>Параметры количественной характеристики риска – это (укажите 3 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. размер возможных дополнительных доходов 2. размер возможных убытков изменение рыночных цен 4. вероятность дополнительных доходов
28	<p>Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях (укажите 3 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> конкуренции 2. риска спада производства 4. неопределенности
29	<p>Прогнозирование внешней среды имеет значение для (укажите 2 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. снижения неопределенности среды повышения производительности труда

	3. повышения технического уровня организации 4. снижения риска
30	Признаки риска – это (укажите 2 верных ответа): 1. слабая мотивация принятия, реализации решения 2. вероятность положительных отклонений результата решения 3. несовершенство контроля реализации решения 4. вероятность отрицательных отклонений результата решения
31	Признаки спекулятивных рисков – это (укажите 2 верных ответа): 1. вероятность ухудшения условий снабжения 2. вероятность снижения дохода 3. вероятность получения дополнительного дохода 4. вероятность освоения новых рынков
32	Методы диверсификации рисков – это (укажите 2 верных ответа): 1. установление предельного уровня ресурсоемкости риска 2. вложение средств в крупные, средние, малые предприятия 3. использование залоговых операций 4. дублирование поставщиков
33	Методы лимитирования рисков – это (укажите 2 верных ответа): 1. ориентация на максимальную прибыль 2. установление предельного уровня финансовой ресурсоемкости решения 3. ориентация на среднюю прибыль 4. установление предельного уровня материальной ресурсоемкости решения
34	Административные способы управления риском – это (укажите 2 верных ответа): 1. ориентация на среднюю норму прибыли 2. повышение качества контроля принятия, реализации решения 3. использование залоговых операций 4. повышение качества экспертизы
35	Экономические способы управления риском – это (укажите 2 верных ответа): 1. использование залоговых операций 2. увеличение количества вариантов решения 3. ориентация на среднюю норму прибыли 4. совершенствование контроля
36	Инструменты компенсации потерь от рисков – это (укажите 2 верных ответа): 1. залоговые операции 2. заключение договоров со страховыми организациями 3. создание резервных фондов 4. лимитирование рисков
37	Вопросы стратегии управления риском в организациях – это (укажите 3 верных ответа): 1. определение возможных видов рисков 2. совершенствование мотивационного механизма 3. обоснование предельных сумм убытков от рисков 4. выбор методов, инструментов управления рисками
38	Цель управления рисками – это (укажите 2 верных ответа): 1. повышение конкурентоспособности организации 2. снижение размера возможных потерь 3. расширение связей с поставщиками 4. компенсация возможного ущерба
39	К основным параметрам процесса анализа элементов внешней среды относятся (укажите 3 верных ответа): 1. объемность 2. сложность 3. неопределенность и коммуникабельность 4. одномерность
40	Внешние факторы косвенного влияния – это (укажите 2 верных ответа): 1. поведение конкурентов; 2. состояние мировой экономики; 3. деятельность профсоюзов;

	4. состояние национальной экономики.
41	Направление повышения эффективности решения – это (укажите 3 верных ответа): 1. сокращение сроков реализации; 2. расширение использования экспертных методов разработки; 3. повышение результативности выполнения решений; 4. снижение ресурсоемкости решений.
42	Признаки неопределенности – это (укажите 2 верных ответа): 1. вероятностный характер развития ситуации; 2. неполнота информации о ситуации; 3. избыток информации; 4. высокая изменчивость ситуации.
43	Возможные способы преодоления неопределенности – это (укажите 2 верных ответа): 1. совершенствование организации выполнения решения; 2. повышение полноты информации; 3. увеличение количества вариантов решения; 4. повышение достоверности информации;
44	Коммерческие риски - это: а) транспортный б) торговый в) политический г) системный
	Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности
45	Установите соответствие между конкретным риском и их видом: <u>конкретные риски:</u> а) потери в результате роста цен; б) замораживание выплат по облигациям; в) изменение оценки земельного участка; г) потери в результате нарушения технологических норм. <u>виды рисков:</u> 1. риск ликвидности; 2. производственный риск; 3. инфляционный; 4. кредитный. Ответ: а3, б4, в1, г2
46	Установите правильную последовательность уровней риска по степени возрастания потерь: а) катастрофический; б) нулевой; в) критический; г) допустимый. Ответ: б, г, в, а
47	Установите соответствие инструментов и методов ограничения снижения уровня риска: <u>инструменты:</u> а) установление предельных сумм затрат на решение; б) разделение транспортных партий грузов; в) учет мнения специалистов при выборе решения; г) повышение регулярности, комплексности мониторинговых наблюдений (процедур); <u>методы:</u> 1. предварительная экспертиза решения; 2. использование эффективных систем контроля; 3. лимитирование рисков; 4. диверсификация риска.

Ответ: а3, б4, в1, г2

Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы

48

Задача 1

Найти наилучшую стратегию по критерию максимина.

Платежная матрица представлена в таблице.

A ₁	5	-3	6	-8	7	4
A ₂	7		5	-4	8	1
A ₃	1	3	-1	10	0	2
A ₄	9	-9	7	1	3	-6

Решение:

В соответствии с критерием максимизации минимальной прибыли из альтернатив A_i выбирают ту, которая при самом неблагоприятном состоянии внешней среды, имеет наибольшее значение показателя a_{ij}. С этой целью платежная матрица должна быть дополнена столбцом, каждый элемент которого является минимальным значением в данной строке. Затем в этом столбце необходимо выбрать альтернативу с наибольшим значением.

							maxmin
A ₁	5	-3	6	-8	7	4	-8
A ₂	7	5	5	-4	8	1	-4
A ₃	1	3	-1	10	0	2	-1
A ₄	9	-9	7	1	3	-6	-9

Ответ: A₃

49

Задача 2

Найти наилучшую стратегию по критерию максимакса.

Платежная матрица представлена в таблице.

A ₁	5	-3	6	-8	7	4
A ₂	7	5	5	-4	8	1
A ₃	1	3	-1	10	0	2
A ₄	9	-9	7	1	3	-6

Решение:

Согласно правилу максимизации максимальной прибыли выбирается альтернатива с наивысшим достижимым значением оцениваемого показателя. Для выбора альтернативы необходимо дополнить платежную матрицу столбцом, каждый элемент которого является наибольшим в соответствующей строке и затем выбрать альтернативу с наибольшим значением показателя.

							maxmax
A ₁	5	-3	6	-8	7	4	7
A ₂	7	5	5	-4	8	1	8
A ₃	1	3	-1	10	0	2	10
A ₄	9	-9	7	1	3	-6	9

Ответ: A₃

50

Задача 3

Найти наилучшую стратегию в соответствии с минимаксным критерием Сэвиджа.

Платежная матрица представлена в таблице.

A ₁	5	-3	6	-8	7	4
A ₂	7	5	5	-4	8	1
A ₃	1	3	-1	10	0	2
A ₄	9	-9	7	1	3	-6

Решение:

Для выбора альтернативы в соответствии с минимаксным критерием Сэвиджа необходимо построить дополнительную матрицу рисков, каждый элемент которой является разностью между наибольшим элементом строки исходной матрицы и соответствующим

щим ее элементом. Затем матрицу рисков необходимо дополнить столбцом из наибольших значений, после чего выбрать альтернативу с наименьшим риском.

							Кр. Сэвиджа
A ₁	2	10	1	15	0	3	15
A ₂	1	3	3	12	0	7	12
A ₃	9	7	11	0	10	8	11
A ₄	0	18	2	8	6	15	18

Ответ: A₃

51

Задача 4

Необходимо принять решение о том, какой образец мотоцикла следует запустить фирме в серию, предложив пессимистичный вариант. Исходные данные по прибыли фирмы при выборе того или иного образца приведены в таблице.

Цена бензина	Тип «Витязь»	Тип «Комар»
Низкая	900 млн.р.	700 млн.р.
Высокая	100 млн.р.	400 млн.р.

Расчет сделать по принципу максимина.

Решение:

Суть принятия решения сводится к тому, что нужно получить максимум в самом плохом случае. Самый пессимистичный сценарий соответствует ситуации, когда цена бензина будет высокой, поскольку прибыль фирмы по сравнению со случаем низкой его цены уменьшается при любом решении. Тогда, выпуская «Комар», фирма заработает 400 млн.р., а «Витязь» - 100 млн.р. Значит надо выпускать мотоцикл «Комар».

Ответ: мотоцикл «Комар»

52

Задача 5

Необходимо принять решение о том, какой образец мотоцикла следует запустить фирме в серию, предложив оптимистичный сценарий. Исходные данные по прибыли фирмы при выборе того или иного образца приведены в таблице.

Цена бензина	Тип «Витязь»	Тип «Комар»
Низкая	900 млн.р.	700 млн.р.
Высокая	100 млн.р.	400 млн.р.

Расчет сделать по принципу максимакса.

Решение:

В соответствии с оптимистичным сценарием следует выбрать альтернативу, обеспечивающую максимальную прибыль. Это возможно только в случае низкой цены на бензин и при выпуске мотоцикла «Витязь», что позволит получить 900 млн.р.

Ответ: мотоцикл «Витязь»

53

Задача 6

Экскаваторный завод производит гусеничные землеройные машины. Сбыт машин уменьшается, что не соответствует возможностям завода. Руководитель отдела маркетинга принял управленческое решение о расширении формы оплаты за продукцию в виде лизинга, в качестве лизингодателя выступал сам завод. Машины стали уходить с завода быстрее, чем финансовое наполнение расчетного счета. Через год работы пришлось отказаться от этой системы. И тогда главный инженер завода принял управленческое решение о создании постоянной и временной частей персонала. Постоянная часть работала независимо, а временная в зависимости от количества заказов. Характеристики управленческих решений представлены в таблице.

Наименование решения на заводе	Общая цена реализации в месяц	Общие затраты в месяц
Организация лизинговой формы оплаты	8,051	8,234
Организация постоянной и	7,806	6,537

переменной частей персона- ла		
----------------------------------	--	--

Оцените экономическую эффективность управленческих решений (в %) методом сопоставления конечных результатов. Ответ округлите до десятых знака процента.

Решение:
 $P1 = 8,051 - 8,234 = -0,183$
 $P2 = 7,806 - 6,537 = 1,269.$
 $\mathcal{E} = \left(\frac{P2}{32} - \frac{P1}{31} \right) \times 100\%.$
 $\mathcal{E} = (1,269/6,537 - (-0,183)/8,234) \times 100\% = 21,6\%.$
Ответ: 21,6 %

54

Задача 7
 АО «Стройдор» проектирует и прокладывает дороги местного и республиканского значения. Собрание акционеров приняло постановление о начале работ по проектированию новых дорог с современным покрытием. В рамках данного решения директор АО выделил финансовые ресурсы, персонал и технику для проектного отдела, а также определил время проектирования.

Характеристики ресурсов представлены в таблице.

Состояние ресурса	Наименование ресурса		
	Финансы, тыс.р.	Персонал, чел.	Оргтехника, комплектов
Выделено	200	16	9
Использовано	220	13	8

Оцените экономическую эффективность данного управленческого решения, если приоритет финансовой составляющей оценивается в 1,2; кадровой – 1; организационной – 1,1. Ответ округлите до сотых знака процента.

Решение:
 Оценку эффективности управленческого решения проводят методом по непосредственным результатам деятельности. Для этого рассчитывают эффективность каждого ресурса по формуле:
 $\mathcal{E}_i = \frac{C_i}{P_i} \times 100\%,$
 где C_i – стандарт на использование i-го вида ресурса для разработки и реализации управленческого решения;
 P_i – реальное использование i-го вида ресурса для разработки и реализации управленческого решения.
 $\mathcal{E}_ф = 200/220 \times 100 = 90,91\%.$
 $\mathcal{E}_п = 16/13 \times 100 = 123,08\%$
 $\mathcal{E}_о = 9/8 \times 100 = 112,50\%.$
 Тогда эффективность управленческого решения может быть найдена как среднее значение с учетом приоритетности по формуле:
 $\mathcal{E} = \frac{\sum_{i=1}^m (\mathcal{E}_i \times \pi_i)}{m},$
 где m – число ресурсов;
 π_i – приоритет i-го ресурса для разработки и реализации управленческого решения.
 $\mathcal{E} = (0,9191 \times 1,2 + 1,2308 \times 1 + 1,1250 \times 1,1) / 3 \times 100\% = 119,04\%.$
Ответ: 119,04 %

55

Задача 8.
 Необходимо выбрать лучший из трех инвестиционных проектов: ИП1, ИП2, ИП3, которые требуют вложения средств в размерах 200, 300 и 500 ден. ед. и могут дать прибыль в размере 100, 200 или 300 ден. ед. соответственно.
 Риск потери этих средств по проектам характеризуется на уровне 10; 5 и 20 %. Определить, какой проект даст большее значение прибыли.

Определим соответствующие математические ожидания прибыли по проектам:
 $M(x_1) = 100 * 0,9 - 200 * 0,1 = 70,$
 $M(x_2) = 200 * 0,95 - 300 * 0,05 = 175,$
 $M(x_3) = 300 * 0,8 - 500 * 0,2 = 140.$

Наибольшее математическое ожидание прибыли, равное 175 ден. ед., соответствует принятию решения о реализации второго проекта.

Ответ: второй проект ИП2

56

Задача 9

Проанализировать внешнюю среду предприятия и определить общее влияние негативных факторов с учетом их весомости.

№	Фактор	Оценка	Вес	Направление влияния
1	Инфляция	9	0,13	-
2	Экономический рост в стране	8	0,15	-
3	Уровень политической стабильности в обществе	7	0,16	+
4	Уровень безработицы	8	0,13	-
5	Уровень налогообложения	6	0,11	-
6	Уровень доходов населения	6	0,12	-
7	Наличие протекционизма	6	0,12	-
8	Уровень рождаемости	4	0,10	-
9	Динамичность изменений в обществе	5	0,09	-
10	Наличие лоббистских групп	5	0,06	+

Общее влияние негативных факторов с учетом их весомости составляет:
 $9*0,13+8*0,15+8*0,13+6*0,11+6*0,12+4*0,10+5*0,09=6,36$ балла.

Ответ: 6,36

57

Задача 10

Проанализировать внешнюю среду предприятия и определить общее влияние положительных факторов

№	Фактор	Оценка	Вес	Направление влияния
1	Инфляция	9	0,13	-
2	Экономический рост в стране	8	0,15	-
3	Уровень политической стабильности в обществе	7	0,16	+
4	Уровень безработицы	8	0,13	-
5	Уровень налогообложения	6	0,11	-
6	Уровень доходов населения	6	0,12	-
7	Наличие протекционизма	6	0,12	-
8	Уровень рождаемости	4	0,10	-
9	Динамичность изменений в обществе	5	0,09	-
10	Наличие лоббистских групп	5	0,06	+

Общее влияние положительных факторов составляет:
 $7*0,16+5*0,06=1,42$ балла.

Ответ: 1,42

(Ситуационные задания)

58

Менеджер рекламной газеты пришел к выводу, что в условиях ужесточившейся конкуренции среди газетных издательств необходимо разработать долгосрочную стратегию развития предприятия. С этой целью было проведено совещание, участники которого предложили вариант развития фирмы: создать рекламное агентство, для которого газета станет информационным вестником.

Результаты оценки этого варианта по различным показателям представлены в таблице.

№	Показатели														
	P 1пес	P 1нв	P 1опт	P 2пес	P 2нв	P 2опт	N пес, шт	N нв, шт	N опт, шт	Ц, руб	M пес, мес	M нв, мес	M опт, мес	S, руб	З, руб
1	0.3	0.5	0.7	0.5	0.7	0.9	140000	160000	200000	40	8	14	20	30	150000

где, P1пес - пессимистическая вероятность осуществления данного варианта; P1нв - вероятность осуществления данного варианта (наиболее вероятная); P2опт - оптимистическая вероятность осуществления данного варианта; P2пес - пессимистическая вероятность коммерческого успеха; P2нв - вероятность коммерческого успеха (наиболее вероятная); P2опт - оптимистическая вероятность коммерческого успеха; Nпес - пессимистический годовой объем продаж; Nнв - наиболее вероятный годовой объем продаж; Nопт - оптимистический годовой объем продаж; Ц - цена единицы продукции; Mпес - пессимистический период устойчивого сбыта; Mнв - наиболее вероятный период устойчивого сбыта; Mопт - оптимистический период устойчивого сбыта; S - себестоимость единицы продукции; З - затраты, связанные с продвижением товара на рынок.

Задание: Рассчитайте пессимистический показатель прибыльности. Ответ округлите до сотых.

Решение

$$P_{песс} = (0,3 \cdot 0,5 \cdot 140\,000 \cdot 40 \cdot 8) / (30 \cdot 140\,000 + 150\,000) = 1,54$$

Ответ: **1,54**

59

Менеджер рекламной газеты пришел к выводу, что в условиях ужесточившейся конкуренции среди газетных издательств необходимо разработать долгосрочную стратегию развития предприятия. С этой целью было проведено совещание, участники которого предложили вариант развития фирмы: создать рекламное агентство, для которого газета станет информационным вестником.

Результаты оценки этого варианта по различным показателям представлены в таблице.

№	Показатели														
	P 1пес	P 1нв	P 1опт	P 2пес	P 2нв	P 2опт	N пес, шт	N нв, шт	N опт, шт	Ц, руб	M пес, мес	M нв, мес	M опт, мес	S, руб	З, руб
1	0.3	0.5	0.7	0.5	0.7	0.9	140000	160000	200000	40	8	14	20	30	150000

где, P1пес - пессимистическая вероятность осуществления данного варианта; P1нв - вероятность осуществления данного варианта (наиболее вероятная); P2опт - оптимистическая вероятность осуществления данного варианта; P2пес - пессимистическая вероятность коммерческого успеха; P2нв - вероятность коммерческого успеха (наиболее вероятная); P2опт - оптимистическая вероятность коммерческого успеха; Nпес - пессимистический годовой объем продаж; Nнв - наиболее вероятный годовой объем продаж; Nопт - оптимистический годовой объем продаж; Ц - цена единицы продукции; Mпес - пессимистический период устойчивого сбыта; Mнв - наиболее вероятный период устойчивого сбыта; Mопт - оптимистический период устойчивого сбыта; S - себестоимость единицы продукции; З - затраты, связанные с продвижением товара на рынок.

Задание: Рассчитайте наиболее вероятный показатель прибыльности. Ответ округлите до сотых.

	<p>Решение $P_{нв} = (0,5 \cdot 0,7 \cdot 160\,000 \cdot 40 \cdot 14) / (30 \cdot 160\,000 + 150\,000) = 6,34$</p> <p>Ответ: 6,34</p>																																															
60	<p>Менеджер рекламной газеты пришел к выводу, что в условиях ужесточившейся конкуренции среди газетных издательств необходимо разработать долгосрочную стратегию развития предприятия. С этой целью было проведено совещание, участники которого предложили вариант развития фирмы: создать рекламное агентство, для которого газета станет информационным вестником.</p> <p>Результаты оценки этого варианта по различным показателям представлены в таблице.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">№</th> <th colspan="15">Показатели</th> </tr> <tr> <th>P_{1пес}</th> <th>P_{1нв}</th> <th>P_{1опт}</th> <th>P_{2пес}</th> <th>P_{2нв}</th> <th>P_{2опт}</th> <th>N_{пес, шт}</th> <th>N_{нв, шт}</th> <th>N_{опт, шт}</th> <th>Ц, руб</th> <th>M_{пес, мес}</th> <th>M_{нв, мес}</th> <th>M_{опт, мес}</th> <th>S, руб</th> <th>З, руб</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>0.3</td> <td>0.5</td> <td>0.7</td> <td>0.5</td> <td>0.7</td> <td>0.9</td> <td>140000</td> <td>160000</td> <td>200000</td> <td>40</td> <td>8</td> <td>14</td> <td>20</td> <td>30</td> <td>150000</td> </tr> </tbody> </table> <p>где, P_{1пес} - пессимистическая вероятность осуществления данного варианта; P_{1нв} - вероятность осуществления данного варианта (наиболее вероятная); P_{2опт} - оптимистическая вероятность осуществления данного варианта; P_{2пес} - пессимистическая вероятность коммерческого успеха; P_{2нв} - вероятность коммерческого успеха (наиболее вероятная); P_{2опт} - оптимистическая вероятность коммерческого успеха; N_{пес} - пессимистический годовой объем продаж; N_{нв} - наиболее вероятный годовой объем продаж; N_{опт} - оптимистический годовой объем продаж; Ц - цена единицы продукции; M_{пес} - пессимистический период устойчивого сбыта; M_{нв} - наиболее вероятный период устойчивого сбыта; M_{опт} - оптимистический период устойчивого сбыта; S - себестоимость единицы продукции; З - затраты, связанные с продвижением товара на рынок.</p> <p>Задание: Рассчитайте оптимистический показатель прибыльности. Ответ округлите до сотых.</p> <p>Решение $P_{опт} = (0,7 \cdot 0,9 \cdot 200\,000 \cdot 40 \cdot 20) / (30 \cdot 200\,000 + 150\,000) = 16,39$</p> <p>Ответ: 16,39</p>	№	Показатели															P _{1пес}	P _{1нв}	P _{1опт}	P _{2пес}	P _{2нв}	P _{2опт}	N _{пес, шт}	N _{нв, шт}	N _{опт, шт}	Ц, руб	M _{пес, мес}	M _{нв, мес}	M _{опт, мес}	S, руб	З, руб	1	0.3	0.5	0.7	0.5	0.7	0.9	140000	160000	200000	40	8	14	20	30	150000
№	Показатели																																															
	P _{1пес}	P _{1нв}	P _{1опт}	P _{2пес}	P _{2нв}	P _{2опт}	N _{пес, шт}	N _{нв, шт}	N _{опт, шт}	Ц, руб	M _{пес, мес}	M _{нв, мес}	M _{опт, мес}	S, руб	З, руб																																	
1	0.3	0.5	0.7	0.5	0.7	0.9	140000	160000	200000	40	8	14	20	30	150000																																	

ПКв-4 - Способен использовать базовые принципы и инструменты поддержки процессов управления отдельными видами рисков (ИД₂^{ПКв-4} - Применяет инструменты поддержки процессов управления отдельными видами рисков на основе базовых принципов)

№ задания	Тестовое задание
	Тестовые вопросы с выбором единственного правильного ответа
61	<p>Технологии коммуникаций на основе локальных и распределительных сетей; технологии обработки информации на основе персональных компьютеров и специализированных рабочих мест; технологии, исключаящие бумагу как основной носитель информации; технологии принятия решений на основе средств искусственного интеллекта — это новые _____ технологии</p> <p>Ответ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. инновационные 2. кадровые 3. производственные 4. информационные
62	<p>_____ информация — формируется на основе опыта предыдущих поколений, собственного опыта и знаний, полученных в процессе обучения, и т.п.</p> <p>Ответ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Статистическая

	<p>2. Предметная 3. Подсознательная 4. Обзорная</p>
63	<p>_____ информация — формируется путем описания процесса или состояния объекта, позволяющая получить результат прогноза с использованием формальных методов математической логики.</p> <p>Ответ:</p> <p>1. Статистическая 2. Предметная 3. Подсознательная 4. Обзорная</p>
64	<p>_____ - это обмен информацией, на основе которого руководство получает данные, необходимые для принятия эффективных решений, и доводит принятые решения до работников фирмы.</p> <p>Ответ:</p> <p>1. Коммуникация 2. Делегирование 3. Обучение</p>
65	<p>В ходе групповой экспертизы требуется предпринимать специальные приемы обработки экспертной информации с целью</p> <p>1. повышения надежности результатов и данных 2. сокращения времени 3. повышения их рыночной стоимости 4. снижения затрат</p>
66	<p>В случае стохастической неопределенности у ЛПР имеется полная информация о степени возможности тех или иных результатов для каждой стратегии в виде ...</p> <p>1. вероятностного распределения на множестве результатов 2. среднего результата 3. его субъективных представлений на множестве результатов 4. нечеткого распределения на множестве результатов</p>
67	<p>Модель – это...</p> <p>1. мысленно представляемая или материально реализованная система, которая, отображая или воспроизводя объект исследования, способна замещать его так, что ее изучение дает новую информацию об этом объекте 2. характеристика экономических объектов или процессов, при описании которых используются математические средства 3. описание экономических и социальных систем и процессов в виде экономико-математических моделей 4. система распределения информации для группировки данных</p>
68	<p>Экономико-математические модели – это...</p> <p>1. модели экономических объектов или процессов, при описании которых используются математические средства 2. мысленно представляемая или материально реализованная система, которая, отображая или воспроизводя объект исследования, способна замещать его так, что ее изучение дает новую информацию об этом объекте 3. система распределения информации для группировки данных 4. описание экономических и социальных систем и процессов в виде экономико-математических моделей</p>
69	<p>Ситуация для управления которой необходимо использовать модели управления запасами - это:</p> <p>1. превышение фактического объема готовой продукции на складе нормативного уровня 2. установление конкурентами демпинговых цен 3. несоответствие количества телефонных линий и спроса на услуги телефонной связи 4. необходимость оптимизации структуры производственной программы, при задан-</p>

	ном объеме ресурсов
70	Группа решений, выделенная по информационному признаку - это: 1. документированные и не документированные 2. долгосрочные и краткосрочные 3. детерминированные и вероятностные 4. однокритериальные и многокритериальные
71	Согласно теории менеджмента основными элементами коммуникационного процесса являются... 1. отправитель, сообщение, канал, получатель 2. внешняя среда, отправитель, сообщение, получатель 3. отправитель, невербальная информация, канал, получатель 4. организация, отправитель, сообщение, получатель
72	В систематическом сборе и обработке дополнительной информации и внесении необходимых коррективов в прогноз отражается принцип ... организации прогнозирования: 1. параллельности 2. непрерывности 3. автоматичности 4. научности
73	Релевантная информация позволяет: 1. объективно рассчитать риск 2. узнать тайные сведения о партнерах и конкурентах 3. быстро отреагировать на изменение ситуации на рынке 4. повысить качество продукции
74	Основная причина необходимости контроля — это ... 1. неопределенность, присущая любому управленческому решению 2. определенность, присущая любому управленческому решению 3. наличие свободного времени у ЛПР 4. предсказание будущего результата
75	Укажите виды контроля: 1. предварительный 2. текущий 3. итоговый 4. все ответы верны
76	Процесс контроля - это деятельность субъектов контроля, направленная на выполнение принятых решений путем реализации ... 1. определенных задач, принципов, методов, применения технических средств и технологий контроля 2. неопределенных задач, принципов, методов, применения технических средств и технологий контроля 3. случайных задач, принципов, методов, исключающих применение технических средств и технологий контроля 4. определенных задач, принципов, методов, исключающих применение технических средств и технологий контроля
77	Экономическая ответственность рассматривается за ... 1. невыполнение или надлежащее выполнение принятых обязательств 2. нарушения технологии производственной деятельности 3. несоблюдение субординации, финансовой, договорной дисциплины 4. невыполнение или ненадлежащее выполнение принятых обязательств
78	Социальная ответственность отражает склонность личности придерживаться в своем поведении общепринятых в обществе ... 1. социальных норм и отвечать за результаты их исполнения 2. понятий и отвечать за результаты их исполнения 3. социальных норм и игнорировать результаты их исполнения 4. норм общежития
	Тестовые вопросы с выбором нескольких вариантов ответа (с указанием количества правильных ответов)
79	В основе эмпирических методов лежит принцип рационального использования

	<p>...(укажите 2 верных ответа)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. накопленной информации о проблемной ситуации 2. личного опыта и интуиции ЛПР 3. методов эвристического прогнозирования 4. информации о поведении конкурента
80	<p>Укажите классификацию управленческих решений по надежности исходной информации (укажите 3 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. на основе надежной информации 2. в условиях риска 3. на базе неполной и неточной информации 4. на основе программы новостей
81	<p>Источники информации при принятии управленческих решений – это ... (укажите 3 верных ответа)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. эмпирические данные 2. знания, личный опыт и интуиция ЛПР 3. совет специалиста 4. телевидение
82	<p>К индивидуальной экспертизе прибегают в случае, когда либо... (укажите 3 верных ответа)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. вопрос строго конфиденциальный 2. время не ждет 3. нет возможности спросить у нескольких специалистов 4. ответ предсказуем
83	<p>Главное, что влияет на выбор метода решения задачи анализа и выбора альтернативы, - это ... (укажите 3 верных ответа)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. объем и качество информации о предпочтениях ЛПР 2. информация о самой задаче обоснования решений 3. информация об условиях решения задачи 4. обобщенное мнение всех сотрудников
84	<p>Укажите те действия, которые включаются в этап подготовки к разработке управленческого решения (укажите 3 верных ответа)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. получение информации о ситуации 2. определение целей 3. разработка оценочной системы 4. экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий
85	<p>Факторы (критерии) выбора стиля принятия решений - : (укажите 3 верных ответа)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. сложность проблемы 2. квалификация и опыт руководителя 3. информационная обеспеченность 4. целевая направленность
86	<p>Управленческие действия, выполненные на стадии анализа ситуации – это (укажите 2 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. формулировка проблемы 2. сбор и анализ информации 3. сопоставление вариантов решения 4. сравнение и анализ фактических параметров организации с плановыми
87	<p>Действия, выполняемые на стадии управления реализацией решения – это (укажите 2 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. сбор информации 2. распределение обязанностей между исполнителями 3. сравнение фактических результатов решения с запланированными 4. распределение ресурсов по срокам выполнения решения
88	<p>Возможные условия целесообразности применения экспертных методов разработки решений – это (укажите 3 верных ответа):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. авторитарный стиль управления 2. чрезмерная сложность проблем 3. уникальность проблем

	4. поиск нестандартного решения.
89	Ситуация для управления которой необходимо использовать модели теории игр – это (укажите 2 верных ответа): 1. образование очередей на остановках транспорта 2. установление демпинговых цен конкурентами 3. дефицит комплектующих изделий в организации 4. изменение конкурентами характеристик продаваемой продукции
90	Недостатки метода «мозговой атаки» - это (укажите 2 верных ответа): 1. узкая специализация 2. сложность организации 3. конформизм 4. высокая стоимость
	Тестовые вопросы на нахождение соответствия, выстраивание последовательности
91	Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов; элементы: а) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации; б) логические мыслительные операции; с) выбор методов разработки решения; д) нормативно-правовое обеспечение решения; аспекты: 1) юридический; 2) информационный; 3) психологический; 4) организационный. Ответ: а2; б3; с4; д1
92	Установите соответствие стилей руководства и форм взаимоотношений руководителя с подчиненными; стили руководства: а) авторитарный; б) индивидуально-консультационный; с) консультационно-групповой; д) демократический (полного участия); формы взаимоотношений: 1) игнорирование мнения подчиненных; 2) предоставление подчиненными руководителю информации; 3) утверждение решения, выработанного подчиненными; 4) групповые консультации; 5) индивидуальные консультации. Ответ: а1,2; б5; с4; д3
93	
94	Установите соответствие ситуации и методов их моделирования; ситуации: а) дефицит лекарств в больнице; б) монополизация на рынке конкурентов; с) необходимость оптимизации производственной программы при заданном объеме ресурсов; д) дефицит продавцов в магазине; методы: 1. модели теории игр; 2. модели теории очередей; 3. модели управления запасами; 4. модели линейного программирования. Ответ: а3, б1, с4, д2.
95	Установите соответствие механизмов контроля и видов ответственности; механизмы: а) общественное мнение; б) судебная система; с) корпоративная культура;

	<p>d) иерархический контроль. виды ответственности: 1) моральная; 2) административная; 3) социальная; 4) юридическая. Ответ: a3, b4, c1, d2.</p>
	<p>Задачи (задания) в 1-2 действия на разные формулы и процессы</p>
96	<p>Задача 1 Оценить качество управленческого решения, если качество последовательных процедур по разработке и реализации принятого решения оценивается следующим образом: информационная подготовка – 0,8; разработка альтернатив – 0,7; согласование вариантов – 0,8; выбор одного варианта – 0,7; утверждение варианта – 0,8; реализация – 0,7; контроль выполнения – 0,7; информирование – 0,8. Ответ округлить до тысячных.</p> <p>Решение. Качество каждого этапа разработки и реализации решения вносит существенный вклад в оценку качества всего управленческого решения в целом. Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Общее качество управленческого решения вычисляется как произведения значений качеств всех составляющих его этапов, стадий и операций, выполняющихся последовательно. $K = 0,8 \cdot 0,7 \cdot 0,8 \cdot 0,7 \cdot 0,8 \cdot 0,7 \cdot 0,7 \cdot 0,8 = 0,098$.</p> <p>Ответ: 0,098</p>
97	<p>Задача 2 Торговый агент предлагает предприятиям новый продукт. Из предыдущего опыта ему известно, что в среднем 1 из 65 клиентов, которым он предлагает товар, покупает его. В течение некоторого промежутка времени он предложил продукт 20 предприятиям. Чему равна вероятность того, что он продаст им хотя бы единицу товара?</p> <p>Решение 1. Определяем вероятность покупки продукта: $P(A) = 1 / 65 = 0,016$. 2. Рассчитываем вероятность того, что торговый агент продаст хотя бы единицу товара 20 предприятиям: $P(BA) = 20 \cdot 0,015 = 0,32$.</p> <p>Ответ: 0,32</p>
98	<p>Задание 3 Принимая управленческое решение, руководитель выполнил ряд действий. Определите правильную последовательность действий. А. Разработал альтернативные варианты решения Б. Проанализировал имеющуюся информацию. В. Обратил внимание на то, что на предприятии складывается нежелательная ситуация. Г. Выбрал решение. Д. Организовал выполнение решения.</p> <p>Ответ: 1-В, 2-Б, 3-А, 4-Г, 5-Д</p>
	<p><i>Кейс-задания</i> <i>Ситуационные задания</i></p>
99	<p>Существует 4 уровня принятия управленческих решений: 1. рутинный, 2. селективный, 3. адаптационный, 4. инновационный.</p>

Проанализируйте нижеприведенные ситуации и в каждом случае определите, на каком уровне было принято управленческое решение.

А. В 40-ых годах 20 века два брата Мак и Дик Мак Дональд открыли небольшой ресторанчик стандартного типа в городе Сан Бернардино (штат Калифорния). Ресторан приносил братьям стабильный доход около 200 тысяч долларов в год, чего им было вполне достаточно. Однако вскоре ситуация начала изменяться в худшую сторону: таких ресторанов было достаточно много, и доход братьев начал снижаться. Чтобы удержаться на плаву, нужно было вносить изменения, и братья решили полностью поменять облик ресторана. Новый ресторан братьев Макдоналд открылся в декабре 1948 года. Они ввели систему самообслуживания, уменьшили ассортимент предлагаемых блюд, переделали кухню под массовое обслуживание. Это позволило снизить цены на гамбургеры с 30 центов до 15. Такого в Калифорнии еще не было: вместо того, чтобы, когда посетители пришли в ресторан, официант проводил их до столика и принял заказ, посетители делали и получали заказ у металлической стойки, а далее сами искали свободный столик. Кухня работала по принципу конвейера, а в меню было только 10 наименований: гамбургер, чизбургер, три вида безалкогольных напитков, молоко, кофе, пирожки, чипсы и картофель фри. Цены были приемлемые, и народ сюда потянулся. Вскоре доход братьев превысил 350 тысяч долларов в год. О них начали говорить по всей Калифорнии. Так началась история компании Макдоналдс.

Б. В 2007 году отдел обучения персонала компании «Интегра» получает указание от руководства провести очередной ежегодный семинар по вопросам информационного обеспечения на предприятии.

В. Начальник отдела закупок принял решение продолжить сотрудничество с постоянной группой поставщиков.

Г. По результатам маркетинговых исследований нижегородского рынка магазин «Техника в доме» решает открыть дополнительную точку продаж на другом конце города со стандартным ассортиментом продукции. Цель, преследуемая руководством, - увеличение прибыли за счет роста числа покупателей.

Д. В 1999 году на рынок поступили сразу несколько принципиально новых решений от Apple. Компьютер iMac пяти новых расцветок, новая линия компьютеров Power Macintosh G3 с тремя видами мониторов, а также серверная операционная система Mac OS X Server.

Ответ: 1 – Б, В; 2 – Г; 3 – А; 4 – Д

100

Прочитайте текст кейса и ответьте на вопрос: к какому виду контроля по времени и по отношению к ресурсам можно отнести метод «тайного покупателя»?

«Тайный покупатель»

Светлана забежала в офис турагентства и с облегчением вздохнула – директора ещё не было на месте, а значит, опоздание в этот раз останется незамеченным. Девушка перекинулась парой фраз с коллегами, включила компьютер и принялась за работу: сегодня после обеда к ней должны были прийти клиенты, а предложения для них Светлана подготовить ещё не успела. Скажем честно, девушка вообще не отличалась особым рвением в работе, а сейчас, перед отпуском, и вовсе ничего не хотелось делать. В последние дни перед предстоящим отдыхом сотрудница агентства всё больше представляла собственное будущее путешествие и всё меньше погружалась в нюансы путешествий чужих.

Тишину в офисе нарушил телефонный звонок – это был очередной турист, которого интересовал отдых в Турции. Голос на другом конце провода показался Светлане знакомым, но она не придавала этому особого значения, мало ли всяких звонит за день... Турист оказался надоедливым: его интересовало всё – от стоимости отдыха до дополнительных сервисов турфирмы и всех мелочей будущего путешествия. «А есть ли...? А как...? А что...?» «Да что ж он привязался-то! Как будто у меня дел дру-

	<p>гих нет... – уже изрядно раздражаясь, подумала про себя Светлана. – Если вы хотите просто поговорить – у меня на это времени, знаете ли, нет!» – резко ответила она на очередной вопрос туриста, кажется, о дополнительной страховке. Турист положил трубку, а турагент стала готовиться к встрече с клиентами и о туристе быстро забыла...</p> <p>На следующее утро девушка была крайне неприятно удивлена: вчерашний разговор оказался проверкой руководителя, который играл роль обычного туриста. Вот почему голос показался таким знакомым. И проверку эту Светлана, как вы уже поняли, не прошла.</p> <p>Ответ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Предварительный контроль 2. Текущий контроль 3. Итоговый контроль
--	--

3.2 Курсовая работа

ПКв-4 - Способен использовать базовые принципы и инструменты поддержки процессов управления отдельными видами рисков (ИД2_{ПКв-4} - Применяет инструменты поддержки процессов управления отдельными видами рисков на основе базовых принципов)

№ темы	Тема
101	Разработка организационно-управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием кейс-метода
102	Разработка организационно-управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием метода «мозговой атаки»
103	Разработка организационно-управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием метода многомерного шкалирования
104	Разработка организационно-управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием метода модели управления запасами
105	Разработка организационно-управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием метода имитационного моделирования
106	Разработка организационно-управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием метода экономического анализа
107	Разработка организационно-управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием метода линейного программирования
108	Разработка организационно-управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием метода морфологического анализа
109	Разработка организационно-управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием метода многокритериальной оценки
110	Разработка организационно-управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельности организации с использованием метода экспертной оценки

3.3 Вопросы для зачета, экзамена

ПКв-2 - Способен осуществлять экономическую оценку отдельных видов рисков (ИД2_{ПКв-2} – Выбирает и применяет методы воздействия на отдельные виды рисков с учетом их результативности и экономической эффективности)

ПКв-4 - Способен использовать базовые принципы и инструменты поддержки процессов управления отдельными видами рисков (ИД2_{ПКв-4} - Применяет инструменты поддержки процессов управления отдельными видами рисков на основе базовых принципов)

Номер вопроса	Текст вопроса
111	<p>Условия, обеспечивающие качество принятого решения Среда принятия решения может характеризоваться условиями: <i>определенности</i>. В условиях определенности принимается относительно немного организационно-управленческих решений. Ситуации с высоким уровнем определенности называют детерминистскими; <i>риска</i>. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие, результаты которых не определены, но вероятность каждого результата может быть рассчитана. Вероятность определяется как степень возможности свершения данного события. <i>неопределенности</i>. Условия неопределенности, в которых принимаются управленческие решения, характеризуются тем, что не представляется возможным точно оценить вероятность потенциальных результатов.</p>
112	<p>Виды управленческой информации Информация — это данные, снижающие неопределенность в знаниях об объекте управления, среде. Вся располагаемая информация по характеру отражения свойств объекта может быть отнесена к следующим трем видам: <i>подсознательная информация</i> — формируется на основе опыта предыдущих поколений, собственного опыта и знаний, полученных в процессе обучения, и т.п. С помощью воображения эта информация преобразуется в более или менее формализованный качественный или количественный результат прогноза; <i>предметная информация</i> — формируется путем описания процесса или состояния объекта. Предметное описание объекта прогнозирования позволяет получить результат прогноза с использованием формальных методов математической логики. Результат прогнозирования может иметь только качественный характер; <i>формальные статистические данные</i> — получают на этапе анализа объекта в процессе разработки управленческого решения. Они позволяют разрабатывать и проверять статистические гипотезы об адекватности моделей, которые используют для получения прогнозов. Результатом прогнозирования-планирования на основе этих данных становятся количественные оценки.</p>
113	<p>Коллективное принятие решений: достоинства и недостатки Субъектом управленческого решения может быть как руководитель предприятия или отдельные менеджеры, так и группы работников, которые имеют полномочия для принятия решений. Субъект управленческого решения может быть индивидуальным или групповым. Среди положительных сторон группового (коллективного) принятия решения выделяют: коллективное обсуждение обычно уменьшает вероятность ошибок, обеспечивает более полное информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений, усиливает интерес к проблеме, создает более доверительные отношения, повышает мотивацию и ответственность каждого члена группы, обеспечивает соблюдение различных этических норм. В присутствии других людей каждый человек стремится вести себя честнее, ответственнее, соответствовать нормам этики и морали. К отрицательным моментам при коллективном принятии решения относят: высокие затраты времени из-за необходимости формирования группы, ее ознакомления с проблемой и создания условий для нормального и эффективного взаимодействия членов группы; существует риск возникновения иллюзии единомыслия; качественный уро-</p>

	<p>вень решения нестабилен, зависит от профессиональной квалификации участников обсуждения; в группе обычно отсутствует четкая ответственность за принятие окончательного решения.</p>
114	<p>Этапы коммуникации Выделяют следующие взаимосвязанные этапы коммуникации: зарождение идеи - отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена; кодирование и выбор канала - прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, используя для этого слова, интонации и жесты (к некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции); передача - доставка (физическая передача) сообщения получателю; декодирование - перевод символов отправителя в мысли получателя. Обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.</p>
115	<p>Классификация управленческой информации Эффективность принятого решения во многом определяется качеством различных видов информации. Условно все виды информации, которые используются при принятии решения, можно подразделить на:</p> <ul style="list-style-type: none"> - по объекту - показатели качества товара, его ресурсоемкость, параметры инфраструктуры рынка, организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей среды и др.; - по принадлежности к подсистеме системы менеджмента - информация по целевой подсистеме, научному обоснованию системы, экономике менеджмента, функциональной и обеспечивающей подсистемам, внешней среде системы, управляющей подсистеме; - по форме передачи - вербальная (словесная) информация и невербальная; - по изменчивости времени - условно-постоянная и условно-переменная (недолговечная); - по способу передачи - спутниковая, электронная, телефонная, письменная и др.; - по режиму передачи - в регламентируемые сроки, по запросу и принудительно в определенные сроки; - по назначению - экономическая, техническая, социальная, организационная и др.; - по стадии жизненного цикла товара - стратегического маркетинга, НИОКР, организационно-технологической подготовки производства и другим стадиям до списания товара; - по отношению объекта управления к субъекту - между фирмой и внешней средой, между подразделениями внутри фирмы по вертикали и горизонтали, между руководителем и исполнителями, неформальные коммуникации.
116	<p>Основные этапы процесса разработки и принятия управленческого решения Процесс разработки управленческого решения представляет собой алгоритм или основные этапы, опосредующие организацию процесса разработки управленческого решения, он состоит из трех больших этапов: подготовка; принятие; реализация. Подготовка управленческого решения (или постановка задач) включает: выявление и анализ проблемной ситуации; формирование целей для решения проблемной ситуации; сбор необходимой информации; анализ информации, выявление или выработка полного перечня альтернатив достижения цели; выбор допустимых альтернатив; предварительный выбор лучшей альтернативы. Принятие решения включает: оценку альтернатив со стороны ЛПР, экспериментальную проверку альтернатив; выбор единственного решения; согласование решения с органами управления и исполнителями; окончательное оформление и утверждение решения.</p>

	<p>Реализация решения включает: организацию выполнения решения, т. е. происходит выполнение сроков, этапов и исполнителей принятого решения; определение работ по выполнению решения; выполнение решения.</p>
117	<p>Понятие и состав внешней среды</p> <p>Внешняя среда фирмы, предприятия или организации – это совокупность активных субъектов и сил, действующих за их пределами, не поддающихся контролю со стороны фирмы, предприятия или организации и влияющих на возможности фирмы, предприятия или организации устанавливать и поддерживать отношения с субъектами внешнего окружения для достижения своих стратегических целей. Внешняя среда фирмы имеет два кольца окружения: ближнее и дальнее. К ближнему окружению относятся те элементы, отношения с которыми регламентируются двухсторонними договорами, соглашениями или обязательствами по законодательству: поставщики, контролирующие организации, маркетинговые посредники, партнеры по бизнесу, финансово-кредитные учреждения, заинтересованные внешние физические и юридические лица, конкуренты, клиентура, законодательная база в соответствующей области деятельности. Внешняя среда дальнего окружения фирмы, компании определяется системой ценностей и их приоритетами в обществе, социальным и политическим развитием населения и представляет собой совокупность демографических, экономических, природных, научно-технических политических и социокультурных факторов.</p>
118	<p>Параметры процесса анализа элементов внешней среды</p> <p>Для определения состояния внешней среды относительно руководимой организации ЛПР целесообразно проанализировать определенное количество факторов. К основным параметрам процесса анализа элементов внешней среды можно отнести: объемность, сложность, подвижность, неопределенность и коммуникабельность. Объемность определяется числом элементов внешней среды, которые в первую очередь должна учитывать компания при подготовке и реализации управленческих решений. Сложность определяется количеством анализируемых частей в каждом факторе внешней среды. Подвижность внешней среды определяется скоростью искусственного или естественного изменения или обновления значений параметров ее элементов. Неопределенность характеризуется неполнотой или неточностью информации о текущем и перспективном состоянии элементов внешней среды, например, информации о времени принятия новых законов и их содержании. Коммуникабельность характеризуется уровнем отношений между частями одного элемента и элементами внешней среды между собой.</p>
119	<p>Модели процесса разработки управленческих решений</p> <p>Модель (от лат. <i>modulus</i> - мера, образец) – это условный образ реального объекта, явления, воспроизводящий его существенные с точки зрения конкретного исследования свойства и характеристики.</p> <p>В теории менеджмента также сформировалась определенная классификация моделей процесса разработки управленческих решений.</p> <p><i>Дескриптивные и нормативные модели.</i> Дескриптивные модели применяются для описания свойств и параметров процесса принятия решений в целях прогнозирования его хода в будущем. Нормативные модели применяются для управления процессом принятия решений, для формирования его существенных элементов и его развития.</p> <p><i>Индуктивные и дедуктивные модели.</i> Индуктивные модели строятся путем обобщения наблюдений по единичным частным фактам, которые считаются важными для принятия управленческого решения. При разработке дедуктивных моделей исходят не из анализа конкретных фактов, а из упрощенной системы гипотетических ситуаций.</p> <p><i>Проблемно-ориентированные модели и модели решения</i> строятся на внедрении новых методов моделирования применительно к конкретной проблемной ситуации принятия решения.</p> <p><i>Детерминированные и стохастические модели.</i> В детерминированных моделях все факторы, оказывающие влияние на развитие ситуации принятия решения, однозначно определены и их значения известны в момент принятия решения. Стохастические мо-</p>

	<p>дели предполагают наличие элемента неопределенности, учитывают возможное вероятностное распределение значений факторов и параметров, определяющих развитие ситуации.</p>
120	<p>Виды неопределенности</p> <p>В процессе принятия решений возникают различные виды неопределенности в зависимости от причин ее появления. В частности выделяется неопределенность: количественная, обусловленная значительным числом объектов или элементов в ситуации; информационная, вызванная недостатком информации или ее неточностью по техническим, социальным и другим причинам; стоимостная из-за слишком дорогой или недоступной платы за определенность; профессиональная как следствие недостаточного профессионализма лица, принимающего решение; ограничительная (вызванная ограничениями в ситуации принятия решений, например ограничения по времени и др.); внешней среды, связанная с ее поведением или реакцией конкурента на процесс принятия решения.</p>
121	<p>Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях поведенческой неопределенности.</p> <p>Разработку решений в условиях поведенческой неопределенности целесообразно декомпозировать по этапам усложняющегося использования информации о проблемной ситуации. На первом этапе целесообразно провести предварительный анализ собственных стратегических возможностей при упрощенном подходе к обоснованию решений в схеме «один против всех». Затем следует уточнить шкалы измерения предпочтений, а затем на основе дополнительной информации или рефлексий уточнить собственные предпочтения и предпочтения отдельных субъектов среди "других ЛПР". На завершающем этапе разработки решений следует оценить возможности угроз, кооперирования и вступления в коалиции с некоторыми из "других ЛПР". В целом использование принципов рефлексии и адаптации потенциально позволяет существенно повысить ожидаемую выгоду будущей стратегии поведения "нашего ЛПР".</p>
122	<p>Понятие риска и признаки рисков ситуаций</p> <p>В самом широком смысле риск - это опасность возникновения ущерба. Предметом риска при принятии решений являются потери ресурсов: материальные, трудовые, финансовые, информационные, интеллектуальные или недополученные доходы (ниже ожидаемых) т.е, если риск не оправдался, лицо, принимающее решение может в худшем случае понести потери затраченных средств (сверх запланированных), либо недополучить сумму ожидаемых доходов. К типичным признакам рисков ситуаций относятся: величина потенциального ущерба (или выигрыша); вероятность наступления последствий принятого решения (неизбежные потери не являются риском); альтернативность выбора (рисковать или не рисковать); неопределенность условий: чем она выше, тем больше риск; возможность управления риском (совершение действий, уменьшающих или увеличивающих величину или вероятность ущерба); надежда на успех.</p>
123	<p>Природа и разновидности рисков</p> <p>Природа риска в рыночной экономике обусловлена следующими факторами: ограниченной сферой государственного регулирования хозяйственной деятельности; усилением роли случайных факторов во взаимодействии предприятия с внешней средой; частной (и её видами) собственностью предпринимателя, ее владением, пользованием, распоряжением; конкурентной борьбой товаропроизводителей и других хозяйствующих субъектов; всеобъемлющим характером риска, распространяющимся на сферы общественной жизни, как производственную, так и непроизводственную. Разновидности риска: допустимый риск влечет за собой потерю прибыли, критический - выручки (полной стоимости проданного товара), катастрофический риск приводит к гибели предприятия из-за утраты имущества и банкротства. Источником возникновения рисков при принятии решения могут быть и психологические особенности руководителя, которые в отношении к риску могут проявляться в диапазоне от перестраховки (риск бездействия) до авантюризма (действия за пределами оправданного риска).</p>

124	<p align="center">Последовательность проведения анализа риска</p> <p>С целью исключения возможности провала либо предупреждения значительного ущерба при принятии решений необходимо анализировать риск и определять его последствия. Назначение анализа риска - дать руководителям и потенциальным партнерам необходимые данные о целесообразности участия в проекте и предусмотреть меры по защите от возможных финансовых потерь. Анализ риска производится в следующей последовательности: выявление внутренних и внешних факторов, увеличивающих или уменьшающих конкретный вид риска, анализ выявленных факторов, оценка конкретного вида риска с финансовой стороны, определение экономической целесообразности (эффективности) вложения финансовых средств, определение финансовой состоятельности (ликвидности проекта), установка допустимого уровня риска, анализ отдельных операций по выбранному уровню риска, разработка мероприятий по снижению риска</p>
125	<p align="center">Методы управления рисками</p> <p>Существуют следующие методы управления рисками: 1) методы уклонения от рисков; 2) методы локализации рисков; 3) методы диверсификации рисков; 4) методы компенсации рисков. Методы уклонения от риска подразделяются на: · отказ от ненадежных партнеров, т.е. стремление работать только с надежными, проверенными партнерами, отказ от инвестиционных и инновационных проектов, уверенность в выполнении или эффективности которых вызывает сомнения; · страхование рисков, основной прием снижения риска, страхование вероятных потерь служит не только надежной защитой от неудачных решений. Методы локализации рисков используются в редких случаях, когда удается довольно четко идентифицировать риски и источники их возникновения. К таким методам локализации относятся: · создание венчурных предприятий предполагает создание небольшого дочернего предприятия как самостоятельного юридического лица для высокотехнологических (рискованных) проектов; · создание специальных структурных подразделений (с обособленным балансом) для выполнения рискованных проектов; · заключение договоров о совместной деятельности для реализации рискованных проектов. Методы диверсификации рисков заключаются в распределении общего риска и подразделяются на: · распределение ответственности между участниками проекта. Методы компенсации рисков связаны с созданием механизмов предупреждения опасности. Они более трудоемки и требуют обширной предварительной аналитической работы для их эффективного применения: стратегическое планирование деятельности; прогнозирование внешней обстановки; мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды; создание системы резервов; обучение персонала и его инструктирование.</p>
126	<p align="center">Оформление управленческих решений</p> <p>При подготовке управленческого решения перед руководителем стоит задача выбора форм его представления. Каждая форма имеет определенные особенности и юридический статус. В зависимости от условий разработки и реализации УР могут использоваться различные формы представления решения: акт, акцепт, бюллетень, декларация, договор, закон, заявление, изменение, инструкция, кодекс, контракт, концепция, модель, норма, норматив, обзор, оферта, перечень, план, положение, порядок (распорядок), постановление, правила, прейскурант, пресс-релиз, приказ, протокол, распоряжение, соглашение, указ, указание, устав.</p>
127	<p align="center">Виды и процесс контроля реализации управленческих решений</p> <p>Теория управления предусматривает три основных вида контроля: <i>предварительный</i> — контролируется готовность трудовых, материальных и финансовых ресурсов; <i>текущий</i> — контроль работы исполнителя его непосредственным руководителем; <i>итоговый</i> — контроль ЛПР фактически достигнутых результатов, когда операция закончена или истекло отпущенное на нее время.</p> <p align="center">Предварительный контроль осуществляется до начала работ. На этом этапе контроли-</p>

	<p>руются правила, процедуры и линия поведения, чтобы убедиться, что работа развивается в правильном направлении. На этом этапе контролируются, как правило, человеческие, материальные и финансовые ресурсы.</p> <p>Текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе выполнения работ организацией в соответствии с принятыми решениями. Основным инструментом осуществления текущего контроля является обратная связь. Она позволяет установить наметившиеся отклонения в ходе выполнения работ и принять корректирующие решения.</p> <p>Итоговый контроль осуществляется после того, как работа выполнена. Если в процессе итогового контроля отсутствует возможность непосредственно влиять на ход выполнения работы, то результаты контроля могут быть учтены при проведении последующих работ.</p>
128	<p>Основные принципы и критерии организации контроля</p> <p>В интересах формирования действенной системы контроля исполнения принятых решений следует придерживаться критериев оценки организации процессов контроля. К ним относятся: эффективность контроля; эффект влияния на людей; выполнение задач контроля; границы контроля (ограничения контроля).</p> <p><i>Критерий эффективности контроля</i> предполагает его оценку на успешность, которая состоит из сравнения полезности контроля (избежание в будущем расходов, связанных с недостатками, последствиями и устранением недостатков, выполнение обязательств) и расходов на контроль (затраты на персонал и материальное обеспечение, а также затраты на устранение недостатков).</p> <p><i>Критерий эффекта влияния на людей.</i> Контрольные мероприятия могут по-разному воздействовать на персонал предприятия. В одном случае они будут стимулировать к повышению качества работы, содействовать формированию чувства удовлетворения, доверия и приобретению знаний. В другом случае меры по контролю могут вызвать недоверие, угрозы, демотивацию и т.п.</p> <p><i>Выполнение задач контроля.</i> Результатами контроля могут выступать выявление совпадений и отклонений при реализации принятых проектов, устранение отклонений, выработка решений относительно достоверности данных о потенциальных возможностях и результатах работы, а также достижение эффектов обучения (положительные изменения в состоянии дел в будущем на основе анализа причин недостатков).</p> <p><i>Границы контроля.</i> В обществе признаны некоторые ограничения на осуществление контрольных мероприятий. Во-первых, некоторые методы и средства контроля запрещены законодательно. Во-вторых, нуждаются в защите права субъектов контроля. В-третьих, требуют соблюдения нормы договорных положений, относящиеся к контролю, например, инструкции по проверке годового баланса, договоры о проверках, меры взаимного контроля исполнения обязательств и т.п.</p>
129	<p>Составляющие эффективности управленческих решений</p> <p>Эффективность УР - это ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др. Аналогично классификации общей эффективности и эффективность УР разделяется на организационную, экономическую, социальную, технологическую, психологическую, правовую, экологическую, этическую и политическую. Организационная эффективность УР - это факт достижения организационных целей меньшим числом работников или за меньшее время. Экономическая эффективность УР - это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного в результате реализации конкретного УР, и затрат на его разработку и реализацию. Социальная эффективность УР также может рассматриваться как факт достижения социальных целей для большего количества людей и общества за более короткое время меньшим числом работников, с меньшими финансовыми затратами. Технологическая эффективность УР - факт достижения определенных результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), запланированных в бизнес-плане, за более короткое время или с</p>

	<p>меньшими финансовыми затратами. Психологическая эффективность УР - факт достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Правовая эффективность УР оценивается степенью достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Экологическая эффективность УР - это факт достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Этическая эффективность УР - факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Этические цели реализуют потребности и интересы человека в соблюдении нравственных норм поведения окружающими людьми. Политическая эффективность УР - это факт достижения политических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или с меньшими финансовыми затратами. Политические цели реализуют следующие потребности человека: в вере, патриотизме, самовыражении и самовыражении, управлении.</p>
130	<p>Методы оценки экономической эффективности управленческих решений</p> <p>Известны ряд методов для измерения экономической эффективности, среди которых чаще используются: косвенный метод сопоставления различных вариантов; по конечным результатам; по непосредственным результатам деятельности.</p> <p>Косвенный метод предполагает анализ рыночной стоимости УР и затрат на УР путем анализа вариантов УР для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях. Данный метод позволяет вместо рыночной стоимости УР использовать рыночную стоимость произведенной продукции. Так, при реализации двух вариантов УР относительную экономическую эффективность для первого решения можно определить из следующего соотношения:</p> $ЭЭ = (П_{2Т} / З_{2Т} - П_{1Т} / З_{1Т}) \times 100\%,$ <p>где $П_{1Т}$ - прибыль, полученная за реализацию товара при первом варианте УР; $П_{2Т}$ - прибыль, полученная за реализацию товара при втором варианте УР; $З_{1Т}$ - затраты на производство товара при первом варианте УР; $З_{2Т}$ - затраты на производство товара при втором варианте УР.</p> <p>Метод определения по конечным результатам основан на расчете эффективности производства в целом и выделении фиксированной (статистически обоснованной) части (К):</p> $ЭЭ = (П \times К) / ОЗ,$ <p>где П - прибыль полученная от реализации товара; ОЗ - общие затраты; К - доля УР в эффективности производства (К = 20-30%).</p> <p>Метод определения ЭЭ по непосредственным результатам деятельности основан на оценке непосредственного эффекта от УР при достижении целей, реализации функций, методов и др. Основными параметрами при оценке ЭЭ являются стандарты (временные, ресурсные, финансовые и др.). величину ЭЭ определяют из соотношения:</p> $ЭЭ = Q_i / P_i \times 100\%$ <p>где Q - стандарт на использование (трату) ресурса i для разработки и реализации УР; P_i - реальное использование (затраты) i ресурсы для разработки и реализации УР.</p>

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

Процедуры оценивания в ходе изучения дисциплины знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, регламентируются положениями:

- П ВГУИТ 2.4.03 Положение о курсовых экзаменах и зачетах;

- П ВГУИТ 4.1.02 Положение о рейтинговой оценке текущей успеваемости, а также методическими указаниями:

Методы принятия управленческих решений : методические указания и задания для самостоятельной работы обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент»/ И. П. Богомолова, Н. М.Шатохина, Е. А. Беляева; ВГУИТ, Кафедра управления, организации производства и отраслевой экономики. - Воронеж : ВГУИТ, 2021. - 20 с. <https://education.vsu.ru/>

В методических указаниях указывается порядок проведения оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, и выставления оценки по дисциплине.

Для оценки знаний, умений, навыков обучающихся по дисциплине применяется рейтинговая система. Итоговая оценка по дисциплине определяется на основании определения среднеарифметического значения баллов по каждому заданию.

5. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания для каждого результата обучения по дисциплине/практике

Результаты обучения по этапам формирования компетенций	Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	Шкала оценивания	
				Академическая оценка или баллы	Уровень освоения компетенции
Шифр и наименование компетенции _ ПКв-2 - Способен осуществлять экономическую оценку отдельных видов рисков (ИД2 _{ПКв-2} – Выбирает и применяет методы воздействия на отдельные виды рисков с учетом их результативности и экономической эффективности)					
Знать	Знание инструментов анализа существующих методов контроля рисков и управления рисками и их достаточности; инструменты анализа последствий рисков	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
		Собеседование (зачет) Ответы на вопросы	обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
Уметь	Умение прогнозировать, тестировать и верифицировать методики управления рисками с учетом отраслевой специфики	Результаты решения практических задач и заданий	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении не допускает ошибок или допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
Владеть	Навыки оценки деятельности подразделений по воздействию на риски	Результаты решения кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор умений предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения,	Хорошо	Освоена (повышенный)

			предусмотренные планируемыми результатами обучения		
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
		Выполнение контрольной работы	Обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена (базовый)
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена (повышенный)
			Обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
<p>ПКв-4 - Способен использовать базовые принципы и инструменты поддержки процессов управления отдельными видами рисков (ИД2_{ПКв-4} - Применяет инструменты поддержки процессов управления отдельными видами рисков на основе базовых принципов)</p>					
Знать	Знание роли информационной политики в управлении организацией	Результаты тестирования	- даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			- даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			- даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			- даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена (повышенный)
		Собеседование (экзамен) Ответы на вопросы	обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)

			обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся обладает системным взглядом на изучаемый объект	Отлично	Освоена (повышенный)
Уметь	Умение применять корпоративные документы и процедуры в качестве инструментов поддержки процессов управления рисками	Результаты решения практических задач и заданий	Обучающийся не владеет умениями выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Не зачтено	Не освоена (недостаточный)
			Обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении не допускает ошибок или допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Зачтено	Освоена (базовый, повышенный)
Владеть	Навыки применения информационных аналитических инструментов управления отдельными видами рисков на основе базовых принципов	Результаты решения кейс-заданий	обучающийся не владеет навыками выполнения заданий; не демонстрирует умений, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			обучающийся испытывает затруднения при выполнении заданий по алгоритму; демонстрирует минимальный набор умений предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно;	Освоена (базовый)
			обучающийся выполняет задания с использованием алгоритма решения, при выполнении допускает незначительные ошибки и неточности, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо;	Освоена (повышенный)
			обучающийся выполняет задания, формируя алгоритм решения, при выполнении не допускает ошибок и неточностей, формулирует выводы; демонстрирует умения, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена (повышенный)
		Курсовая работа	Курсовая работа содержит явные нарушения: - содержание не соответствует теме КР; - нарушены логика и целостность изложения материала; - выводы не аргументированы; - оформление не соответствует установленным требованиям.	Неудовлетворительно	Не освоена (недостаточный)
			Курсовая работа соответствует следующим требованиям: - во введении указаны актуальность, цель и задачи, предмет и объект исследования; - содержание соответствует теме КР и в основном раскрывает ее;	Удовлетворительно	Освоена (базовый)

			<ul style="list-style-type: none"> - при выполнении работы использованы официальные источники информации, классические методики исследования; - выводы в заключении в основном соответствуют полученным результатам; - оформление в основном соответствует установленным требованиям. 		
			<p>Курсовая работа соответствует следующим требованиям:</p> <ul style="list-style-type: none"> - во введении указаны актуальность, цель и задачи, предмет и объект, значимость, методическая база исследования; - содержание соответствует теме КР и полностью раскрывает ее; - при выполнении работы использованы официальные источники информации, классические методики исследования; - выводы в заключении соответствуют полученным результатам; - оформление соответствует установленным требованиям. 	Хорошо	Освоена (повышенный)
			<p>Курсовая работа соответствует следующим требованиям:</p> <ul style="list-style-type: none"> - во введении указаны актуальность, цель и задачи, предмет и объект, значимость, методическая база исследования; - содержание соответствует теме КР и полностью раскрывает ее; - при выполнении работы использованы официальные источники информации, классические и современные методики исследования; - выводы в заключении соответствуют полученным результатам и отражают мнение автора по теме исследования; - оформление соответствует установленным требованиям. 	Отлично	Освоена (повышенный)