

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**  
– филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
**«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. директора ПМФИ –  
филиала ФГБОУ ВО ВолГМУ  
Минздрава России  
д.м.н. \_\_\_\_\_ М.В. Черников  
Протокол Ученого совета № 1  
от 31 августа 2020 г.

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И**  
**ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО**  
**ДИСЦИПЛИНЕ «МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ**  
**РЕШЕНИЙ»**  
**ДЛЯ НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ: 38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»**  
**(уровень бакалавриата)**

Пятигорск, 2020

## **РАЗРАБОТЧИКИ:**

Доцент кафедры экономики и организации здравоохранения и фармации, канд. экон. наук, доцент Багдасарян Д.Г.

## **РЕЦЕНЗЕНТ:**

Доцент кафедры экономики, менеджмента и государственного управления института сервиса, туризма и дизайна (филиала) ФГАОУ ВО СКФУ в г. Пятигорске, кандидат экономических наук, доцент, Жуковская Наталья Петровна

## **В рамках дисциплины формируются следующие компетенции, подлежащие оценке настоящим ФОС:**

- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2)
- владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6)
- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5)
- владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления (ПК-10)

## **1. ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

### **Раздел 1. «Проблемы принятия решений в управлении экономическими системами»**

<b>№</b>	<b>Вопросы для текущего контроля успеваемости студента</b>	<b>Проверяемые компетенции</b>
	<b>Тема 1. Общая постановка задач принятия решений.</b>	ОПК-2, ОПК-6
<b>1</b>	Классификация задач принятия решений.	ОПК-2, ОПК-6
<b>2</b>	Классификация методов принятия решений	ОПК-2, ОПК-6
<b>3</b>	Принятие организационно-управленческих решений.	ОПК-2, ОПК-6
	<b>Тема 2. Модель принятия решений в структурированных проблемных ситуациях, в условиях определенности</b>	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5
<b>1</b>	Постановка задач при принятии управленческих решений.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5
<b>2</b>	Поиск оптимального решения. Многопараметрическая оптимизация.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5
<b>3</b>	Принятие решений инвестиционного планирования на основе финансовой модели.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5
<b>4</b>	Программная реализация в Project Expert	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5

## 2. Раздел 2. Методами принятия решений в управлении операционной деятельностью организаций

№	Вопросы для текущего контроля успеваемости студента	Проверяемые компетенции
	<b>Тема 3. Метод экспертных оценок при принятия решений в управлении операционной деятельностью организации. Метод анализа иерархий</b>	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
1	Уровни иерархии. Шкала оценок.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
2	Локальные и глобальные индексы согласованности.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
3	Методика опроса экспертов и обработки данных.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
4	Синтез приоритетов. Результаты применения метода	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
	<b>Тема 4. Количественный и качественный анализ информации при принятии управленческих решений</b>	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
1	Алгоритм построения и анализа модели.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
2	Количественный анализ при принятии управленческих решений.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
3	Качественный анализ при принятии управленческих решений.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
4	Оценка надежности модели	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10

## 3. Раздел 3. модели экономических, финансовых и организационно-управленческих решений и их адаптации к конкретным задачам управления

№	Вопросы для текущего контроля успеваемости студента	Проверяемые компетенции
	<b>Тема 5. Общая характеристика методов прогнозирования</b>	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
1	Роль прогнозов в принятии управленческих решений.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
2	Классификация методов прогнозирования.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
3	Общие черты всех видов прогнозов.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
4	Шаги процесса прогнозирования	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
	<b>Тема 6. Прогнозы, основанные на данных временного ряда</b>	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
1	Модели временных серий: скользящее среднее, скользящее среднее с весовыми коэффициентами.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
2	Экспоненциальное сглаживание, сглаживание с трендовым регулированием	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
	<b>Тема 7. Регрессионные модели в принятии управленческих решений</b>	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
1	Составление линейных прогнозов, одно- и многофакторная линейная модель.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10

2	Методы построения нелинейных прогнозов.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
3	Технологии изучения сезонности.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
4	Модели с аддитивной компонентой.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
5	Анализ модели с мультипликативной компонентой	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10

**ПРИМЕРЫ ТИПОВЫХ КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ ИЛИ ИНЫХ МАТЕРИАЛОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ХОДЕ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ СТУДЕНТОВ**

**Раздел 1. «проблемы принятия решений в управлении экономическими системами»**

**Тема 1. Общая постановка задач принятия решений.**

**Перечень вопросов к занятию:**

- 1.Классификация задач принятия решений.
- 2.Классификация методов принятия решений
3. Принятие организационно-управленческих решений.

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

- 1.Классификация задач принятия решений.
- 2.Классификация методов принятия решений
3. Принятие организационно-управленческих решений.

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Назовите основные задачи для принятия решений
2. В каком виде бывает информация
3. Что относится к параметрам качества управленческого решения
4. По каким признакам классифицируются управленческие решения
5. Какие виды информации используют при подготовке

управленческого решения

**Перечень тем рефератов:**

1. Технология принятия управленческих решений.
2. Зарубежные методы управления: анализ и оценка.
3. Анализ японских методов управления.
4. Модель принятия управленческих решений на основе деловых игр.
5. Принятие управленческих решений в процессе исполнения

муниципального бюджета.

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

**Управленческая ситуация 1**

В выборах мэра сравнительно небольшого города решил принять участие директор градообразующего завода. В предвыборной борьбе ему

противостоял опытный журналист. В ответ на выдвинутый директором лозунг «Завод и город едины» журналист пошел на выборы с лозунгом, в котором говорилось, что директор — ставленник внешних акционеров, американцев, что он давно перестал понимать интересы города и завода как свои. Благодаря такой предвыборной стратегии журналист приобрел популярность и вырвался вперед, заняв с достаточно большим отрывом первое место. Предстоял решающий второй тур выборов, на который вышли журналист, набравший наибольшее число голосов, и директор завода.

Проблема: Как вы оцениваете положение директора градообразующего завода, сложившееся перед вторым туром выборов мэра города? Есть ли у него шансы быть избранным? Что бы вы считали целесообразным предпринять, если бы оказались в предвыборной борьбе на месте директора завода?

### **Управленческая ситуация 2**

Во время избирательной кампании на выборах президента США острая борьба разгорелась между Клинтоном и Доуэлом. Доуэл пользовался достаточно широкой поддержкой избирателей. Клинтону, за плечами которого были 4 года президентского правления, определенные достижения и неудачи, а также накопившаяся уже «энергия обманутых ожиданий», необходимо было принимать нестандартные решения, которые обеспечили бы ему более широкую поддержку избирателей.

Проблема: Какими, с вашей точки зрения, должны быть решения кандидата в президенты, баллотирующегося на второй срок? Какую стратегию и тактику следовало бы избрать Клинтону для того, чтобы в предвыборной борьбе оказаться сильнее Доуэла, не отягощенного «энергией обманутых ожиданий»?

### **Управленческая ситуация 3**

Кандидат на выборную должность очень ответственно относится к управлению ходом своей избирательной кампании. Естественно, что ему очень хочется победить, а передоверить управление ее ходом специально приглашенным консультантам боязно. Поэтому он управление, а заодно и ответственность за результаты избирательной кампании принимает на себя. Возникающие в ходе избирательной кампании проблемы он решает сам, исходя из собственного не очень богатого опыта.

### **Управленческая ситуация 4**

Вы заметили, что участники совещаний часто стремятся к обсуждению возможности проведения в жизнь первого же предложения по проблеме, даже если оно не очень рациональное. Вы понимаете, что не мешало бы поискать и другие возможности. Подумайте, что может заставить сотрудников искать решения типа «как делать?»; а не «что делать?». Как следует поступить, чтобы подтолкнуть собравшихся на генерацию идей?

### **Управленческая ситуация 5**

Часто на совещании люди не слушают друг друга. Один говорит «А — это В». Другой вступает в диалог так, как если бы первый сказал «А — это

С». Словом, обсуждение проблемы превращается в обсуждение личных позиций участников совещания и конкретные доводы того или иного человека игнорируются остальными присутствующими. Как следует себя вести руководителю в данной ситуации?

#### **Управленческая ситуация 6**

Один из работников на совещании персонала обычно занимает позицию противостояния. При этом все вынуждены выслушивать пространные объяснения причин его несогласия. Из-за этого теряется масса времени. Стоит ли прервать выступающего и предложить ему связать сказанное с предметом обсуждения? Стоит ли повторять этот прием, если он не подействовал сразу? Как еще можно воздействовать на этого сотрудника?

Ситуация 1. Кандидат собирает свой штаб и намечает план действий, который состоит в том, чтобы провести собрания в трудовых коллективах, подготовить и распространить листовки. Устраивается обсуждение, что писать в листовках: биографию или программу кандидата? Кто-то подает идею, что неплохо бы на листовке поместить лозунг типа «Чтобы люди достойно жили». Кандидат одобряет это предложение.

Ситуация 2. На следующем заседании штаба содержание листовки обсуждается более конкретно. Кто-то подает идею воспользоваться формой листовок, используя которые другой кандидат одержал победу на выборах в соседнем избирательном округе в прошлом году. И хороший лозунг был использован. Может воспользоваться им? Кандидат признает эту идею интересной.

Ситуация 3. Кандидат приглашает журналиста местной газеты и говорит ему, как построить серию статей о нем: в какой последовательности дать его программу, биографию, на каких аспектах его деятельности заострить внимание читателя.

Проблема: Как вы оцениваете действия кандидата в каждой из трех обсуждаемых нами ситуаций, возникших в разное время в ходе избирательной кампании? Как поступили бы в этих ситуациях вы, если бы были кандидатом?

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 1:**

##### **1. Принятие решений -это:**

**А.это выбор из множества наиболее предпочтительной альтернативы**

**Б. единовременный акт окончательного выбора, одного из возможных альтернативных вариантов решения.**

В.конкретный результат

##### **2. Целью решения принято называть:**

А. подбор условий для решения целей

Б.период времени

**В.конкретный результат, который предполагается получить после реализации этого решения в определенных условиях и в зафиксированный период времени**

##### **3. По степени уникальности решения бывают:**

**А.рутинные**

**Б.рациональные**

**В.оптимальные**

**4. К параметрам качества управленческого решения относятся:**

**А. степень риска вложения инвестиций**

**Б. вероятность реализации решения по показателям качества, затрат и сроков**

**В. реализация решения в определенных условиях**

**5. Под технологией принятия решений понимается**

**А. совокупность последовательных приемов и способов для достижения цели**

**Б. подбор условий для решения целей**

**В. последовательность действий субъекта управления, направленных на разрешение проблемной ситуации**

**6. Задачи принятия решений (ЗПР) классифицируют по трём признакам:**

**А. по наличию или отсутствию зависимости критерия**

**Б. по наличию фактов**

**В. по количеству целей управления**

**7. Принятие решения осуществляется:**

**А. единолично - ответственным руководителем**

**Б. группой ответственных работников**

**В. с конкурентами**

**8. Методы поиска и разработки решений зависят от:**

**А. типа проблемной ситуации**

**Б. от поставленных задач**

**В. от решенных вопросов**

**9. Раскрывающая последовательность процесса принятия решения рассматривается:**

**А. в схеме процесса принятия решений**

**Б. в зависимости от критериев**

**В. в технологии принятия решений**

**10. К основным условиям обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения относятся:**

**А. структуризация проблемы и построение дерева целей**

**Б. обеспечение многовариантности решений**

**В. оба варианта верны**

**Тема 2. Модель принятия решений в структурированных проблемных ситуациях, в условиях определенности.**

**Перечень вопросов к занятию:**

**1. Постановка задач при принятии управленческих решений.**

**2. Поиск оптимального решения. Многопараметрическая оптимизация.**

**3. Принятие решений инвестиционного планирования на основе финансовой модели.**

#### 4. Программная реализация в Project Expert

##### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Принятие решений инвестиционного планирования на основе финансовой модели.

2. Программная реализация в Project Expert

##### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Что характерно для ситуаций, в которых происходит выбор решений

2. Примеры типовых оптимизационных задач управления производством

3. Методы анализа результатов симплекс-метода

4. Программная реализация в Project Expert

5. Определение Project Expert

6. Понятие инвестиционного плана

##### **Перечень тем рефератов:**

1. Модель принятия управленческих решений на основе деловых игр.

2. Принятие управленческих решений в процессе исполнения муниципального бюджета.

3. Анализ влияния процессов самоорганизации на формирование управленческих решений.

4. Анализ учета действия мультипликатора при формировании управления муниципальными предприятиями.

##### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

###### **Управленческая ситуация 1.**

Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени были бы удобны для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна была быть минимальной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.

Проведение конкурса было поручено подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыта работы с городским транспортом.

В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имевшие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

**Проблема:** Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса на закупку большой партии автобусов для нужд города? Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса?

###### **Управленческая ситуация 2**

В период широкого внедрения системы конкурсных торгов в практику размещения государственного и муниципального заказа возникла необходимость в размещении государственного заказа на поставки федеральным электростанциям топочного мазута на IV квартал 2005 г. и I квартал 2006 г. К этому моменту цена за 1 т топочного мазута достигла 1 млн руб. (усл. цены).

**Проблема:** Имело ли смысл проведение в 2005 г. конкурсных торгов на размещение государственного заказа на поставки федеральным электростанциям топочного мазута? Можно ли было, по вашему мнению, ожидать существенного снижения цены на топочный мазут?

### **Управленческая ситуация 3**

Во время заседания тендерного комитета, на котором должен определиться победитель тендера на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити», предпочтительнее других оказались два конкурсных предложения. В заседании принимали участие 12 членов тендерного комитета, и голоса, отданные за эти конкурсные предложения, распределились поровну. За каждое из них было отдано по 6 голосов членов тендерного комитета.

**Проблема:** Как, с вашей точки зрения, должен был быть решен вопрос об определении победителя тендера на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити»?

### **Управленческая ситуация 4**

Во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа возникла ситуация, когда члены конкурсной комиссии, ознакомившись с представленными конкурсными предложениями, высказались в пользу одного из представленных на конкурс предложений.

Однако представитель организатора конкурса после процедуры голосования представил дополнительную информацию об организации, предложение которой получило в результате проведенного голосования наибольшее число голосов. Информация содержала отзывы, отрицательно характеризующие эту организацию.

**Проблема:** Оцените ситуацию, сложившуюся во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа. Должна ли, по вашему мнению, быть объявлена победителем конкурсных торгов организация, получившая наибольшее число голосов? Правильно ли поступил представитель организатора конкурсных торгов?

### **Управленческая ситуация 5**

Одна из организаций, непосредственно подчиняющаяся комитету здравоохранения города, заключила с подведомственным ей предприятием договор на выполнение определенного объема работ в течение трех лет.

Однако по завершении первого года предприятие решило существенно повысить цену на выполняемые им работы, о чем поставило в известность заказчика.

Организация, заключившая с предприятием договор, была против повышения цен. А поскольку сумма договора превышала оговоренные в законе 2500 минимальных размеров оплаты труда, то решено было объявить конкурс на проведение работ, ранее выполнявшихся согласно договору предприятием.

**Проблема:** Оцените положение, сложившееся после повышения предприятием цены на работы, которые оно проводило согласно договору.

Правильно ли, с вашей точки зрения, поступило предприятие, поднявшее цену на выполняемые им работы? Право ли было руководство организации, объявив о проведении конкурсных торгов?

#### **Управленческая ситуация 6**

При проведении конкурсных торгов на выполнение подрядных работ по федеральным автомобильным дорогам и искусственным сооружениям на них определение победителей осложняется тем, что необходимо учитывать несколько критериев, в частности таких, как общая стоимость работ, условия финансирования, сроки выполнения и обеспечение качества дорожных работ и т. д.

Тем не менее победитель конкурсных торгов должен быть определен и выбор должен быть обоснованным. А победитель должен действительно в наибольшей степени соответствовать требованиям, предъявляемым ему заказчиком.

**Проблема:** Как вы оцениваете ситуацию, когда победитель конкурсных торгов должен быть определен не по одному, а по нескольким критериям? Как, с вашей точки зрения, следовало бы оделять победителя подрядных торгов по федеральным автомобильным дорогам и искусственным сооружениям на них?

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 2:**

**1. Что характерно для ситуаций, в которых происходит выбор решений:**

**А. Наличие альтернативных линий поведения.**

**Б. Наличие целей**

**В. Наличие технических факторов**

**2. Примеры типовых оптимизационных задач управления производством:**

**А. оптимальная загрузка производственных мощностей**

**Б. технологии производства**

**В. оптимизация ритмичных и неритмичных потоков с непрерывным использованием ресурсов или непрерывным освоением фронта работ**

**3. Имитационная финансовая модель предприятия, построенная при помощи Project Expert:**

**А. обеспечивает решение целей**

Б.обеспечивает отчетность

**В. обеспечивает генерацию стандартных бухгалтерских процедур и отчетных финансовых документов, как следствие реализуемых во времени бизнес-операций**

**4. Project Expert- это:**

А.система для отчетности

**Б.компьютерная система, предназначенная для создания финансовой модели нового или действующего предприятия независимо от его отраслевой принадлежности и масштабов**

В.верны два ответа

**5. Основой построения бизнес-плана в системе ProjectExpert является:**

**А. полная финансовая модель компании.**

Б.бухгалтерские операции

В.мониторинг

**6. Инвестиционный план- это:**

**А. акционеры компании, кредиты, приобретение оборудования в лизинг, управление свободными средствами и дивидендная политика.**

**Б.описание инициативные инвестиции и подготовительные работы, связанные с реализацией проекта.**

**В. описание налогов, инфляции, курсов валют и другие характеристики того окружения, в котором реализуется проект**

**7. Описание операционного плана включает модули:**

**А.общие издержки**

**Б.план производства**

**В.план сбыта**

**8. К числу важнейших финансовых отчетов по предлагаемому проекту относятся:**

А. отчет о прибылях

Б. бухгалтерский баланс

**В.верны оба ответа**

## **Контрольная работа**

### **ВАРИАНТ 1.**

1. Как определяется термин «принятие решений»

2. Что является целью решения управленческой проблемы

3. По каким признакам классифицируются управленческие решения

### **ВАРИАНТ 2.**

1. Какие виды информации используют при подготовке управленческого решения

2. По каким параметрам определяется качество управленческого решения

3. Каковы основные условия обеспечения высокого качества принятых решений

### **ВАРИАНТ 3.**

1. Что представляет собой УР как процесс
2. Что понимают под технологией принятия решений
3. Что означает термин «Процессом принятия решения»

#### **ВАРИАНТ 4.**

1. Какие блоки включает процесс принятия решения и какова их последовательность
2. Из каких этапов состоит процесс экспертного оценивания
3. Какие типы оценок используются при опросах экспертов. Какие из них предпочтительнее для получения более точных результатов

#### **ВАРИАНТ 5.**

1. Для чего оценивается степень согласованности мнений экспертов
2. Какие показатели вычисляются для оценки согласованности
3. В каких случаях целесообразно перейти к методу анализа иерархий

#### **ВАРИАНТ 6.**

1. Средства анализа проекта и формирования отчетов
2. Что характерно для ситуаций, в которых происходит выбор решений
3. Примеры типовых оптимизационных задач управления производством

#### **ВАРИАНТ 7.**

1. Методы анализа результатов симплекс-метода
2. Программная реализация в Project Expert
3. Определение Project Expert

#### **ВАРИАНТ 8.**

1. Понятие инвестиционного плана
2. Что является целью решения управленческой проблемы
3. По каким параметрам определяется качество управленческого решения

#### **ВАРИАНТ 9.**

1. Из каких этапов состоит процесс экспертного оценивания
2. Что характерно для ситуаций, в которых происходит выбор решений
3. Примеры типовых оптимизационных задач управления производством

#### **ВАРИАНТ 10.**

1. Какие блоки включает процесс принятия решения и какова их последовательность
2. Определение Project Expert
4. Понятие " принятие решений"

## **Раздел 2. Методами принятия решений в управлении операционной деятельностью организаций**

### **Тема 3. Метод экспертных оценок при принятия решений в управлении операционной деятельностью организации. Метод анализа иерархий**

#### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Уровни иерархии. Шкала оценок.
2. Локальные и глобальные индексы согласованности.
3. Методика опроса экспертов и обработки данных.
4. Синтез приоритетов. Результаты применения метода

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Уровни иерархии. Шкала оценок.
2. Локальные и глобальные индексы согласованности.
3. Методика опроса экспертов и обработки данных.
4. Синтез приоритетов. Результаты применения метода

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Из каких этапов состоит процесс экспертного оценивания
2. Какие типы оценок используются при опросах экспертов. Какие из них предпочтительнее для получения более точных результатов
3. Для чего оценивается степень согласованности мнений экспертов
4. Какие показатели вычисляются для оценки согласованности
5. В каких случаях целесообразно перейти к методу анализа иерархий

**Перечень тем рефератов:**

1. Анализ учета действия мультипликатора при формировании управления муниципальными предприятиями.
2. Анализ проблем учета риска в принятии управленческих решений.
3. Анализ особенностей принятия решений в процессе управления муниципальной собственностью.

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

**Задача 1.**

Компания рассматривает возможность производства и продажи нового изделия. Рассмотрение этого проекта требует разработки и строительства нового завода – большого или малого. Рынок для этого товара может быть благоприятным или неблагоприятным. Конечно, есть и альтернатива вообще ничего не строить и не производить.

Создадим таблицу (табл. 1) для компании на основе следующей информации. Большой завод: случай благоприятного рынка – даст чистую прибыль 200 000 долл.; неблагоприятный приводит к чистым потерям в 180 000 долл. Малый завод: случай благоприятного рынка – даст чистую прибыль 100 000 долл.; неблагоприятный приводит к чистым потерям в 20 000 долл.

Таблица 1 – Оценка альтернатив решений

Альтернативы	Состояние природы		Максимум в ряду, \$	Минимум в ряду, \$	Среднее в ряду, \$
	Благоприятный рынок, \$	Неблагоприятный рынок, \$			
Строить большой завод	200000	-180000	200000	-180000	10000
Строить малый завод	100000	-20000	100000	-20000	40000

Ничего не строить	0	0	0	0	0
-------------------	---	---	---	---	---

Если менеджер считает, что вероятности благоприятного и неблагоприятного рынков одинаковы и равны 0,5, то можно определить EMV для каждого варианта:

1.  $EMV_1 = 0,5 \cdot 200000 + 0,5 \cdot (-180000) = 10000 \text{ \$}$
2.  $EMV_2 = 0,5 \cdot 100000 + 0,5 \cdot (-20000) = \underline{40000 \text{ \$ (максимум)}}$
3.  $EMV_3 = 0 \text{ \$}$

Максимальный EMV – в варианте 2, следовательно, будем строить малый завод.

### Задача 2.

Пусть 5 экспертов по шести факторам ответили при ранжировании так, как показано в таблице 1:

Таблица 1 – Ответы экспертов

Эксперты	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Сумма рангов по эксперту
Э1	1	2	2	4	5	6	20
Э2	1	1	1	5	4	6	18
Э3	1	1	3	4	4	6	19
Э4	1	3	3	5	5	6	23
Э5	2	1	3	4	6	6	22

В связи с тем, что получено не строгое ранжирование (оценки у экспертов повторяются, а суммы рангов не равны), произведем преобразование оценок и получим связанные ранги (таблица 2):

Таблица 2 – Связанные ранги оценок экспертов

Эксперты	O1	O2	O3	O4	O5	O6	Сумма рангов по эксперту
Э1	1	2,5	2,5	4	5	6	21
Э2	2	2	2	5	4	6	21
Э3	1,5	1,5	3	4,5	4,5	6	21
Э4	1	2,5	2,5	4,5	4,5	6	21
Э5	2	1	3	4	5,5	5,5	21
Сумма рангов по объекту	7,5	9,5	13	22	23,5	29,5	

Теперь определим степень согласованности мнений экспертов с помощью коэффициента конкордации. Так как ранги связанные, будем вычислять W по формуле (\*\*).

$$\text{Тогда } r_{cp} = 7 \cdot 5 / 2 = 17,5$$

$$S = 10^2 + 8^2 + 4,5^2 + 4,5^2 + 6^2 + 12^2 = 384,5$$

Перейдем к расчетам W. Для этого вычислим отдельно значения  $T_j$ . В примере специально так подобраны оценки, что у каждого эксперта есть повторяющиеся оценки: у 1-го их две, у второго — три, у третьего — две группы по две оценки, так же и у четвертого, у пятого — две одинаковые оценки. Отсюда:

$$T_1 = 2^3 - 2 = 6 \quad T_5 = 6$$

$$T_2 = 3^3 - 3 = 24$$

$$T_3 = 2^3 - 2 + 2^3 - 2 = 12 \quad T_4 = 12$$

$$\sum_{j=1}^m T_j = 60$$

$$W = \frac{12 \times 384.5}{5^2(6^3 - 6) - 5 \times 60} = 0.905$$

Мы видим, что согласованность мнений экспертов достаточно высокая и можно переходить к следующему этапу исследования – обоснованию и принятию рекомендованной экспертами альтернативы решения.

### **Фонд тестовых заданий по теме № 3:**

#### **1. Основные этапы процесса экспертного оценивания:**

А. Формирование цели и задачи исследования, определение бюджета, ожидаемого результата и его формы представления

Б. Формирование группы управления процессом оценивания;

**В. верны оба варианта**

#### **2. В практике используется несколько видов оценок:**

А.качественные

Б.ранговые

В.количественные

**3. Что дает коэффициент ранговой корреляции Кендалла (коэффициент конкордации):**

А. дает общую оценку согласованности мнений всех экспертов по всем факторам, но только для случаев, когда использовались ранговые оценки

Б. одинаковые оценки всех факторов

В.оба ответа верны

#### **4. Метод анализа иерархии является:**

А. систематической процедурой для иерархического представления элементов, определяющих суть любой проблемы

Б. приоритетом факторов низшего уровня

В.основным методом решения проблемы

#### **5. Принцип декомпозиции- это:**

А. предусматривает структурирование проблемы в виде иерархии начиная с вершины

Б. Закон иерархической непрерывности

В. Локальные приоритеты

#### **6. Матрицы составляются для:**

А. для сравнения относительной важности критериев на втором уровне по отношению к общей цели на первом уровне

Б. для парных сравнений альтернатив на третьем уровне по отношению к каждому критерию второго уровня

**В.оба ответа верны**

#### **Тема 4. Количественный и качественный анализ информации при принятии управленческих решений**

##### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Алгоритм построения и анализа модели.
2. Количественный анализ при принятии управленческих решений.
3. Качественный анализ при принятии управленческих решений.
4. Оценка надежности модели

##### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Качественный анализ при принятии управленческих решений.
2. Оценка надежности модели

##### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Анализ проблем организации выполнения управленческих решений.
2. Анализ проблем формирования системы контроля качества за реализацией управленческих решений.
3. Анализ сопоставимости вариантов управленческих решений.

##### **Перечень тем рефератов:**

1. Анализ учета действия мультипликатора при формировании управления муниципальными предприятиями.
2. Анализ проблем учета риска в принятии управленческих решений.
3. Анализ особенностей принятия решений в процессе управления муниципальной собственностью.

##### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

###### **Деловая игра «Принятие решений менеджером»**

*Цель занятия:* овладеть навыками практического использования системного подхода к решению проблем на разных уровнях принятия решений, умением выбрать методы, помогающие принимать обоснованные решения разных видов проблем.

*Ситуация 1.* Среди предприятий торговой компании функционирует небольшой обувной магазин. Головное отделение компании разработало ряд действий, необходимых в случае появления различных обстоятельств, включая возможные нарекания покупателей, кадровые проблемы, проведение выставок товаров, осуществление заказов и ведение документации. Задача руководителя обувного магазина состоит в том, чтобы пунктуально выполнять предписания компании. Если возникает что-либо непредусмотренное, ему необходимо сначала согласовать свое решение с вышестоящим руководством. Неукоснительно выполняя требования компании, руководитель, тем не менее, должен самостоятельно принимать важные решения — ведь для успешной работы магазина требуется взвешенный подход к проблемам

*Ситуация 2.* Руководитель, отвечающий за отдел производства, работает в довольно свободных условиях и должен осуществлять выбор среди альтернативных решений управленческой деятельности. В его ведении находятся контроль качества, использование материалов, должностные перемещения, отношения между работниками и многие другие вопросы. Более

того, менеджер должен применять «здоровую», эффективную и способную приспособиваться к обстоятельствам систему руководства. В производственном отделе решения требует масса проблем, большинство из которых уже появлялись прежде. Спектр возможных решений широк, задача руководителя заключается в выборе образа действий, который с наибольшей вероятностью приведет к успеху. Руководитель не только осуществляет рациональный анализ проблемы, но использует для определения соответствующего образа действия свое «чувство» ситуации. Проблемы довольно непросты, они усложняются воздействием внешних факторов. Таким образом, какие бы действия ни предпринимались, доля личной ответственности за них всегда присутствует. Выбранные решения в большинстве случаев оправдывают себя, если осуществляются с достаточной настойчивостью и подкрепляются необходимыми ресурсами. Деятельность руководителя производства во многом связана с выбором подходящей стратегии.

**Ситуация 3.** Задача отдела маркетинга организации состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем. От работников отдела требуются новые идеи в разных сферах - от поиска новых подходов к рекламе до разработки методов активизации деятельности по сбыту продукции. Чтобы создать прочную основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также осуществить сбор соответствующей информации. Для хорошего руководителя в области маркетинга характерны умение выбирать и способность проводить разумную стратегию, обладающую подлинной новизной и, одновременно, осмысленную с деловой точки зрения.

**Ситуация 4.** Особые требования к руководителям предъявляют неисследованные и плохо понятые ситуации, например работа главы исследовательского центра, задача которого состоит в создании чего-либо выдающегося и нового. Таким заданием может быть разработка лунного посадочного модуля, создание искусственных алмазов или новых энергетических систем. Руководитель обычно начинает с плохо определенной проблемы, к которой не подходит ни одно из известных решений. Необходимо сосредоточить ресурсы и создать организацию, по-настоящему способную проявить творческий подход. В некоторых случаях требуется создание нового технического языка, новых концепций, инструментов, технологий или производственных возможностей. Таким образом, большая часть того, за что отвечает руководитель, характеризуется подлинной новизной.

**Задания:**

1. Определите уровни и типы решений предложенных ситуаций. Существует ли прямая связь между старшинством по должности и уровнем принимаемых решений? Приведите другие конкретные примеры ситуаций, требующих принятия решений всех четырех типов.

2. Вспомните или придумайте несколько примеров ситуаций, решения которых у вас уже имеются, но, однако, когда-то доставили вам массу беспокойства. Попробуйте припомнить этапы принятия этих решений. Пришлось ли вам впоследствии ими воспользоваться? На каком уровне принятия решений ими можно воспользоваться? Всегда ли готовый ответ правильный? Почему?

3.Опишите все шаги (пункты) рационального подхода к следующим проблемам для любой ситуации, рассмотренной выше:

- прием сотрудника на вакантную должность в вашем отделе;
- покупка или аренда помещения (здания) для осуществления вашей производственной деятельности;
- поиск путей достижения 10 %-ного роста прибыли на вашем предприятии.

4.Подкрепите соответствующие шаги рационального подхода к решению проблем предыдущего задания использованием вспомогательных методов — составлением списков возможных решений, построением дерева решений и изображением причинно-следственных связей.

**Фонд тестовых заданий по теме № 4:**

**1. К какому классу методов выработки управленческих решений относится имитационное моделирование?**

1. эвристические
2. формальные
3. методы экспертных оценок

**2.Применение каких методы выработки управленческих решений предполагает построение прогнозов на основе выявленного сходства в закономерностях развития различных процессов?**

1. статистические методы
2. методы аналогии
3. «мозговой штурм»
4. математические методы

**3. Какие методы в наибольшей степени подходят для выработки решений хорошо структурированных тактических проблем?**

1. игровое моделирование
2. «мозговой штурм»
3. имитационное моделирование
4. математические методы

**4. Для принятия инновационных решений в основном используются методы...**

1. аналогии
2. математические
3. теории многоэтапных игр
4. системного анализа

**5. Способом решения сложных проблем в условиях неопределенности является ...**

1. теория игр
2. метод Дельфи
3. системный анализ
4. имитационное моделирование

**6. Определение задачи многокритериального выбора в следующем списке задач**

1. выбрать банк, платящий наибольший процент по вкладу

2. купить недорогой, но достаточно содержательный учебник
3. сходить за сигаретами в самый близкий сигаретный киоск
4. выбрать производственный способ с уровнем рентабельности не меньше нормативного

**7. Определить задачи, сформулированные в форме нахождения условного экстремума**

1. выбрать производственный способ с уровнем рентабельности не менее нормативного
2. купить благоустроенную дачу недалеко от города по цене не более 20 тыс.рублей
3. купить двухкомнатную квартиру в 10 мин ходьбы от метро, в кирпичном доме, кроме первого и последнего этажей за 2450 тыс. рублей

**8. Стратегические решения определяют**

1. этапы достижения главной цели
2. главные направления развития объекта
3. перспективные цели

**9. Структурирование решения характеризуют**

1. однозначно определенные цели и критерии деятельности
2. вероятностные оценки параметров функционирования объекта
3. неопределенность условий и закономерностей функционирования объекта

**10 Неструктурированные решения характеризуют**

1. полная неопределенность условий и закономерностей функционирования объекта
2. накопленный опыт решения аналогичных задач
3. наличие специалистов, встречающихся с подобными проблемами

**Контрольная работа.**

**ВАРИАНТ 1.**

1. Какой фактор называется результативным, а какие факторными признаками
2. Какая взаимосвязь факторов называется линейной, а какая – нелинейной
3. Перечислите основные этапы построения регрессионной модели

**ВАРИАНТ 2.**

1. Как построить в Excel линейную регрессионную модель с помощью графика
2. Какие инструменты Excel позволяют построить и оценить достоверность регрессионной модели
3. Как использовать модель для прогнозирования

**ВАРИАНТ 3.**

1. методы разработки решений
2. процесс разработки управленческих решений
3. достоверность регрессионной модели

#### **ВАРИАНТ 4.**

1. Как оценивается качество прогнозной информации. Какие оценки для этого используются
2. Какая взаимосвязь факторов называется линейной, а какая – нелинейной
3. Поясните технологию применения метода скользящей средней.

### **Раздел 3 модели экономических, финансовых и организационно-управленческих решений и их адаптации к конкретным задачам управления**

#### **Тема 5. Общая характеристика методов прогнозирования**

##### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Роль прогнозов в принятии управленческих решений.
2. Классификация методов прогнозирования.
3. Общие черты всех видов прогнозов.
4. Шаги процесса прогнозирования

##### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Общие черты всех видов прогнозов.
2. Шаги процесса прогнозирования

##### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Типы прогнозов (по периоду)
2. Краткосрочный период прогноза
3. Виды информации
4. Качественные методы
5. определение вербальной информации

##### **Перечень тем рефератов:**

1. Подходы к классификации методов прогнозирования.
2. Категории оценки качества
3. Анализ проблем формирования системы контроля качества за реализацией управленческих решений.
4. Анализ сопоставимости вариантов управленческих решений.
5. Учет факторов сопоставимости альтернативных управленческих решений.
6. Анализ проблем использования имитационного моделирования при выборе и обосновании управленческих решений.
7. Анализ проблем использования математических моделей в процессе разработки управленческих решений.

##### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

##### **Деловая игра «Мозговая атака» в решении проблем управления»**

Цель занятия: привить навыки проведения «мозговой атаки», навыки анализа ситуации и выбора вариантов решения с помощью методов активизации творчества.

**Ситуация.**Сегодня «Шереметьево» — единственный аэропорт в России, где наблюдается тенденция роста авиаперевозок в течение последних трех лет: 2004 г. - 8,5 млн. пассажиров, 2005 г. - 9,5 млн. и 2006 г. - 10,2 млн. Аэропорт самостоятельно осуществляет наземное сервисное и техническое обслуживание 14 иностранных авиакомпаний, среди которых такие крупные перевозчики, как Lufthansa и British Airways. Всего же в 2004 г. услугами «Шереметьево» пользовались 73 российских и 50 зарубежных авиакомпаний. Общая стоимость сервиса, предоставленного им за 2004 г., превысила 1 млрд руб., а количество самолетовылетов (основного показателя технической загрузки аэропорта) возросло на 13 %, при этом за сутки в среднем производилось примерно 360 взлетов/посадок. Однако, несмотря на эти показатели, «Шереметьево» не попал в тройку лучших аэропортов России.

**Задание:**выбрать вариант решения по улучшению работы аэропорта с помощью метода «мозговой атаки».

#### **Порядок выполнения работы.**

1. Постановка проблемы (задачи) перед творческой группой, четко сформулировать:

- что в итоге необходимо получить или иметь;
- что мешает получению желаемого.

2.Группе разделиться на две подгруппы — «генераторов» и «критиков». «Генераторы» вырабатывают идеи, вносят предложения, «критики» подвергают позитивной или негативной оценке выдвинутые идеи.

3.Выбрать каждой подгруппой руководителя.

4.Этап молчаливого генерирования (10—15 мин.). Членам группы предлагается письменно изложить возможные решения поставленной задачи в полной тишине (обязательное условие). При генерировании идей индивидуумы продуктивнее групп. При молчаливом генерировании внимание не отвлекается, а концентрируется, создается атмосфера поиска, при которой результаты лучше и разнообразнее. Участников стимулирует обстановка, когда все вокруг напряженно работают и их не торопят немедленно обсудить идею. Они свободны от нежелательного эффекта обычных контактов неформальных групп.

5.Этап неупорядоченного перечисления идей. Руководитель предлагает участникам по очереди назвать записанные ими решения проблемы. Обсуждение ограничивается попыткой сжато изложить ответ для удобства его регистрации. Этот этап продолжается до тех пор, пока не будут записаны все идеи решения проблемы.

Возможные идеи:

- упрощение таможенного контроля как для российских, так и для иностранных граждан;
- приобретение автобусов для перевозок пассажиров по летному полю и установление новых телескопических трапов;
- обеспечение транспортного сообщения между терминалами «Шереметьево-1» и «Шереметьево-2»; строительство нового паркинга;
- реконструкция схемы внутреннего электроосвещения;

- обновление технического оснащения аэропорта;
- реконструкция взлетной полосы;
- сокращение времени на обслуживание самолетов (заправку топлива).

6. Этап уяснения идей. На этом этапе происходит быстрое рассмотрение зарегистрированного перечня идей.

7. Подготовка каждой подгруппой письменного отчета.

8. Этап голосования и ранжирования. Всем участникам раздаются карточки, число которых зависит от числа идей, полученных на пятом этапе. Когда участники проранжируют предложенные идеи, указав это в карточках, руководитель объявляет перерыв. Во время перерыва он и его помощники делают подсчеты.

**Инструктаж участников при ранжировании.** Из восьми карт выберите карту, содержащую самую важную идею, напишите цифру 8 в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Из оставшихся семи карт выберите карту, содержащую наименее важную идею, напишите цифру 1 в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Из оставшихся шести карт выберите самый важный пункт, запишите цифру 7 в правом нижнем углу, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Действуйте подобным образом до тех пор, пока не будут отложены все карточки.

#### **Требования к проведению «мозговой атаки»**

1. Участники сидят за общим столом лицом друг к другу.
2. Запрещаются споры, критика и какие-либо оценки того, что говорится.
2. Время выступления каждого участника – 1-2 мин.
3. Высказываются любые идеи, вплоть до утопических, бредовых.
4. Количество идей важнее их качества.
5. Каждая идея обсуждается, критикуется и оценивается по следующим критериям:

- соответствие предпосылкам и начальным требованиям;
- возможность реализации или отсутствие таковой;
- реализуется сразу или требуется время;
- требует ее реализация лишних затрат или нет;
- применима ли в другой сфере деятельности.

6. Критические замечания излагаются сжато, лаконично (идеи, обсуждение которых требует много времени, лучше повторно рассмотреть позже).

7. Выступать можно несколько раз, однако высказывания должны быть непродолжительными.

8. Продолжительность первого рассмотрения - 20 мин.

#### **Обязанности руководителя — координатора «мозговой атаки»**

1. Знакомит членов группы с правилами работы и поведения в группе.
2. Ставит проблему и предлагает высказывать любые решения без предварительного обдумывания.
3. Организует запись всех высказываемых предложений (как можно точнее).
4. Следит за регламентом и соблюдением периодов работы.
5. Помогает высказаться всем желающим, поощряет стеснительных или

неспециалистов, особенно если творческая активность снижается.

6. Набирает спектр версий для решения проблемы и лишь потом останавливается на лучшей из них.

7. Стимулирует вопросы типа: «Есть ли связь между идеями?»

8. Представляет участникам полный список идей, составленный на этапе их высказывания.

9. Пытается систематизировать идеи по каким-либо признакам.

10. Подводит итоги обсуждения, информирует о проблемах, оставшихся открытыми.

11. Не перебивает участников, не комментирует их высказывания, какими бы оригинальными они ни были.

#### **Требования к отчету.**

1. Количество идей в отчете должно быть максимально большим.

2. Идеи не должны дублировать друг друга.

3. Изложение идей должно быть кратким и четким.

4. Идеи должны соответствовать поставленной проблеме.

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 5:**

##### **1. Финансовое планирование представляет собой:**

1. установленный порядок и последовательность действий в конкретных ситуациях

2. процесс разработки людьми конкретного плана финансовых мероприятий

3. процесс разработки конкретных бюджетов в соответствии с целями оперативного прогнозирования

4. нет правильного ответа

##### **2. Задачи планирования финансов:**

1. обеспечение хоз. процесса необходимыми денежными средствами

2. выявление путей наиболее рационального вложения капитала

3. увеличение прибыли за счет экономичного исп. денежных средств

4. все вышеперечисленное

##### **3. Финансовый план – это:**

1. Форма планового расчета, определяющая потребность

2. Процесс разработки конкретных бюджетов, в соответствии с целями оперативного планирования

3. Обобщенный плановый документ, отражающий поступление и расходование денежных средств предприятия на текущий и долгосрочный период

4. Текущий контроль за исполнением отдельных показателей доходов и расходов определенных плановых бюджетов

##### **4. Смета – это:**

1. Процесс разработки конкретных бюджетов, в соответствии с целями оперативного планирования

2. Форма планового расчета; определяющая потребность

3. Обобщенный плановый документ, отражающий поступление и расходование денежных средств предприятия на текущий и долгосрочный период

4. Оперативный финансовый план, составленный на срок до 1 года

**5. Бюджетирование – это:**

1. Форма планового расчета, определяющая потребность

2. Текущий контроль за исполнением отдельных показателей доходов и расходов определенных плановых бюджетов

3. Оперативный финансовый план, составленный на срок до 1 года

4. Процесс разработки конкретных бюджетов, в соответствии с целями оперативного планирования

**6. Бюджетный контроль – это:**

1. Оперативный финансовый план, составленный на срок до 1 года

2. Текущий контроль за исполнением отдельных показателей доходов и расходов определенных плановых бюджетов;

3. Процесс разработки конкретных бюджетов, в соответствии с целями оперативного планирования

4. Форма планового расчета, определяющая потребность

**7. Бюджет – это:**

1. Форма планового расчета, определяющая потребность

2. Процесс разработки конкретных бюджетов, в соответствии с целями оперативного планирования

3. Оперативный финансовый план, составленный на срок до 1 года, отражает расходы и поступления средств;

4. Текущий контроль за исполнением отдельных показателей доходов и расходов определенных плановых бюджетов

**8. Объекты финансового планирования?**

1. Выручка от продаж товара, прибыль на её распределение, фонды специального назначения их использования

2. Характеристика финансовых условий, доходы предприятия

3. Прогнозная финансовая отчетность, общая прибыльность в капитале

4. Бюджетные денежные средства

**9. Прогноз – это...**

1. Управление производственной себестоимостью выпуска отдельных видов продукции

2. Набор методов с помощью которых она реализуется на практике

3. Совокупность общих правил, принципов и методов

4. Заключение о предстоящем развитии события, т.е. результат попытки составить предвидение о будущем.

**10. Особенности прогнозирования:**

1. Альтернативность финансовых показателей и нормативов

2. Не ставит задачу осуществлять на практике разработанные прогнозы

3. Основывается на определённых допущениях

4. Всё вышеперечисленное

## **Тема 6. Прогнозы, основанные на данных временного ряда**

### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Модели временных серий: скользящее среднее, скользящее среднее с весовыми коэффициентами.

2. Экспоненциальное сглаживание, сглаживание с трендовым регулированием.

### **Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Модели временных серий: скользящее среднее, скользящее среднее с весовыми коэффициентами, экспоненциальное сглаживание

2. Экспоненциальное сглаживание, сглаживание с трендовым регулированием.

### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Поясните технологию применения метода экспоненциального сглаживания. Что такое коэффициент затухания, константа сглаживания

2. Можно ли использовать метод экспоненциального сглаживания при прогнозировании

3. Возможен ли учет более чем 2 прошлых значений в методе экспоненциального сглаживания

4. На сколько периодов вперед можно получить прогноз методом скользящей средней. Методом экспоненциального сглаживания

### **Перечень тем рефератов:**

1. Ответственность руководителя за принятое решение.

2. Оценка эффективности управленческих решений.

3. Компьютерные системы поддержки принятия решений.

4. Системы контроля управленческих решений.

5. Формы принятия управленческих решений.

6. Управленческое решение и полномочия руководителя.

7. Принятие решений в условиях риска.

8. Психологические аспекты принятия решений.

9. Качество решения: факторы и оценка.

### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

#### **Деловая игра «Алгоритм решения управленческих проблем»**

Цели: разработка алгоритма решения управленческих задач, приобретение практики коллективной выработки решений.

Задача перестройки мышления хозяйственных руководителей побуждает к поиску методического инструментария, который бы обеспечивал блокирование особенностей мышления, мешающих решению современных проблем, и способствовал бы ускорению мышления руководителей. Другими словами, необходимо создание своего рода алгоритма решения управленческих проблем (АРУП), то есть последовательности умственных действий руководителя, приводящих к решению проблем организационно-управленческой деятельности. Создание АРУП облегчит руководителям нахождение решения проблем, сократит поле поиска решений.

Предлагаемая деловая игра позволит ее участникам определить логически обоснованную последовательность действий хозяйственных руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности.

#### Исходная информация

Искусство руководителя состоит в том, чтобы вовремя оценивать проблемы и намечать пути их решения. В своей практической деятельности руководитель постоянно решает проблемы организационно-управленческой деятельности. Предлагается перечень действий, выполняемых руководителем в ходе решения проблем, представить в виде алгоритма, то есть в определенной последовательности. Задача состоит в том, чтобы определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных в бланке участника игры.

На бланке участника игры в гр. 3 «Индивидуальная оценка» нужно обозначить очередность действий при решении проблем. При групповой работе то же обозначение проставить в гр. 4 «Групповая оценка». После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий и заполнения гр. 5 «Эталон» рассчитать и заполнить гр. 6-8.

#### Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры

Преподаватель (организатор игры) ставит задачу на игру, объясняет исходные условия игры и задачи ее участников.

Каждый участник игры принимает самостоятельное решение по разработке АРУП, вырабатывает собственное мнение на основе практического опыта решения проблем. Каждая играющая команда путем взаимных консультаций составляет общее мнение по разработке АРУП. Один из членов играющей команды (ситуативный лидер) докладывает и отстаивает мнение своей команды.

#### Бланк участника игры

№ п/п	Наименование действий руководителя	Инд. оценка	Групп. оценка	Эталон	ошибка	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Построение проблемы					
2.	Документальное оформление задачи					
3.	Определение разрешимости проблемы					
4.	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого					
5.	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме					
6.	Оформление решения					
7.	Разработка вариантов решения проблемы					
8.	Определение существования проблемы					
9.	Оценка новизны проблемы					
10.	Контроль за выполнением решения					
11.	Выбор решения					

12.	Оценка вариантов решения					
13.	Организация выполнения решения					
14.	Постановка задачи исполнителя					
15.	Выбор критериев оценки вариантов решения					
16.	Установление взаимосвязи с другими проблемами					
17.	Формулирование проблемы					
18.	Определение причин возникновения проблемы					
	Сумма ошибок					

### Правила и процедура игры

- Из 18 действий, обозначенных в бланке играющего, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 и до 18.

- Сначала каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких-либо консультаций с остальными игроками. На все неясные вопросы отвечает только руководитель игры. Окончание работы игроки обозначают поднятой рукой.

- Затем все игроки разбиваются на команды по 5—7 человек в зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее коллективное мнение относительно АРУП. Команды между собой мнениями не обмениваются. Решение задачи обозначается поднятием руки.

- Представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доводами.

- Руководитель игры фиксирует время принятия решений как индивидуальных, так групповых.

### Модель игры

Игрокам раздаются бланки участника игры. Устно даются необходимые пояснения к ним. Участники игры принимают решения по поставленной задаче индивидуально, а затем коллективно по группам. Представитель каждой группы докладывает о принятии решения и его логическом обосновании. Руководитель на основании мнений анализирует работу играющих, объявляет результаты, поощряет победителей.

### Регламент игры

Игра проводится в один цикл. Ориентировочное время этапов игры: введение в игру (объяснение руководителя)- 15 мин.; индивидуальные решения участников- 30 мин.; коллективные решения участников— 30 мин.; подведение итогов и объявление результатов — 15 мин.

### Подведение итогов деловой игры

Руководитель игры сравнивает индивидуальные и коллективные решения по разработке АРУП с эталоном, объявляет результаты игры,

анализирует групповую деятельность ее участников, соотнося ее с результатами.

Критерии оценки:

- время решения задачи;
- правильность решения задачи - суммарная ошибка в решении задачи при индивидуальной и групповой работе.
- за правильное решение принять эталонный алгоритм решения управленческих проблем.

Каждая конкретная ошибка вычисляется как разница номеров действий (этапов) принятия управленческого решения (без учета знака).

В индивидуальном и коллективном зачетах побеждает тот, кто набирает наименьшее количество очков.

**Фонд тестовых заданий по теме № 6:**

**1. Метод математического программирования ...**

**1. применяется для расчета лучшего варианта решения по критерию оптимальности принятия управленческих решений**

2. не применяется для проведения расчетов управленческих решений

3. применяется для подсчета вариантов принятия управленческих решений

**2. Метод справедливого компромисса применяется, потому что ...**

1. глобальное качество альтернативы представляет собой сумму локальных (частных) качеств

**2. имеется тесная связь с решением в некооперативных играх**

3. необходимо провести анализ критериев

4. необходимо провести детализированный анализ проблемы

**3. Методы психологической активизации и методы подключения новых интеллектуальных источников относятся ...**

**1. к активизирующим методам**

2. к методам сценариев

3. к эвристическим методам

**4. Управление проектом – это ...**

1. декомпозиция проблемы на составляющие элементы

2. формализованное представление экономической задачи

3. профессиональная деятельность по руководству ресурсами

**5. Альтернатива – это ...**

**1. один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений**

2. вариант действий ЛПР (лица, принимающего решения)

3. способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников процесса выбора

**6. В условиях, когда значения параметра достоверности прогноза меньше единицы, для определения наиболее выгодных стратегий используется критерий ...**

1. Гурвица

2. Лапласа

**3. Ходжа-Лемана**

**7. Метод мозгового штурма относится к ... методам**

1. количественным
2. формализованным

**3. эвристическим**

**8. Параметрический метод относится к ... методам**

1. формализованным
2. количественным
3. эвристическим

**9. Метод синектики относится к ... методам**

1. формализованным
2. количественным
3. эвристическим

**10. Метод фокальных объектов относится к ... методам**

1. количественным
2. формализованным
3. эвристическим

**Тема 7. Регрессионные модели в принятии управленческих решений**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Составление линейных прогнозов, одно- и многофакторная линейная модель.
2. Методы построения нелинейных прогнозов.
3. Технологии изучения сезонности.
4. Модели с аддитивной компонентой.
5. Анализ модели с мультипликативной компонентой

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Составление линейных прогнозов, одно- и многофакторная линейная модель.
2. Методы построения нелинейных прогнозов.
3. Технологии изучения сезонности.
4. Модели с аддитивной компонентой.
5. Анализ модели с мультипликативной компонентой

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. методы разработки решений
2. процесс разработки управленческих решений
3. достоверность регрессионной модели

**Перечень тем рефератов:**

1. Решение и информация.
2. Экспертные методы разработки решений.
3. Методы моделирования в процессе разработки управленческих решений.

4. Классификация управленческих решений.

5. Решение в процессе управления.

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

**Задача 1.**

Для гостиничного комплекса критерии могут быть выбраны из следующей таблицы:

<b>Группа показателей</b>	<b>Показатель</b>
<b>Услуги</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Уровень (питание, развлечения, отдых и т.п.)</li><li>▪ Техническое оборудование и обслуживание,</li><li>▪ Сервис</li><li>▪ Гарантии качества обслуживания</li><li>▪ Возможность изменения сроков, уровня</li></ul>
<b>Цена</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Диапазон цены</li><li>▪ Скидки</li><li>▪ Условия платежей</li></ul>
<b>Продвижение услуг</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Реклама</li><li>▪ Стимулирование сбыта услуг</li><li>▪ Управление торговой маркой</li><li>▪ Связи с общественностью (PR)</li></ul>
<b>Здание и прилегающая территория</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Номерной фонд</li><li>▪ Качество (декор, мебель, количество персонала на число номеров и т.п.)</li><li>▪ Помещения для предоставления услуг питания, отдыха, спорта</li><li>▪ Наличие помещений для проведения совещаний, переговоров, семинаров и т.п.</li><li>▪ Службы финансового обеспечения</li><li>▪ Транспортное обеспечение гостей</li><li>▪ Наличие зеленой зоны, открытых спортивных площадок и т.п.</li></ul>

Анкета торговой организации может выглядеть следующим образом:

<b>Группа показателей</b>	<b>Показатель</b>
<b>Местоположение</b>	Транспортная доступность Легкость нахождения торгового зала Оформление витрин
<b>Оформление торгового зала</b>	Освещение Наличие кондиционера Качество ремонта Расстановка товара Прочие факторы
<b>Квалификация продавцов</b>	Внешний вид продавцов Стиль общения продавцов с покупателем
<b>Товарное предложение</b>	Перечень продаваемой продукции Внешний вид товаров Уровень цен Перечень дополнительных услуг
<b>Продвижение</b>	Наличие рекламных материалов Качество исполнения рекламных материалов

1. Составьте матрицу оценки важности критериев по Вашей шкале для всех  $m$  экспертов и вычислите весовые относительные коэффициенты значимости критериев:

	K1	K2	...	<b>K<sub>n</sub></b>	
Э1					
Э2					
...					
Э <sub>m</sub>					
Сумма по критерию					
Среднее арифметич. значение K <sub>i</sub>	K <sub>1cp</sub>	K <sub>2cp</sub>		K <sub>ncp</sub>	Сумма средних (SK)
Относит. коэффициент значимости (вес) K <sub>i</sub> (Z <sub>i</sub> )	K <sub>1cp</sub> /SK	K <sub>2cp</sub> /SK		K <sub>ncp</sub> /SK	1
Среднее квадратичное отклонение δ <sub>i</sub>	δ <sub>1</sub>	δ <sub>1</sub>		δ <sub>n</sub>	
Коэффициент вариации V <sub>i</sub>	V <sub>1</sub>	V <sub>2</sub>		V <sub>n</sub>	

2. Убедитесь в согласованности мнений экспертов. Согласованность полученных мнений экспертов определяется с помощью коэффициента вариации:

$$V_i = \frac{\delta_i}{K_{icp}},$$

где δ<sub>i</sub> - среднее квадратичное отклонение оценок по i-му критерию (вычисляется с помощью функции СТАНДОТКЛОН() из категории Статистические в MSExcel),

K<sub>icp</sub> - среднее арифметическое по тому же столбцу (функция СРЗНАЧ()).

**Примечание.** Если хотя бы один коэффициент вариации имеет значение выше допустимого порогового значения (0,25 или 0,30), то п.п. 4 и 5 придется повторить, то есть необходимо заново получить их оценки по всем критериям, пока необходимая согласованность мнений не будет достигнута.

5. После нахождения весовых коэффициентов критериев и проверки согласованности мнений экспертов далее необходимо выставить оценки экспертов по своей фирме (назовем ее А) и фирмам конкурентов (Ф1, Ф2 ... ) по всем этим критериям, а потом определить весовые коэффициенты А, Ф1, Ф2 относительно каждого критерия.

Механизм определения весовых коэффициентов аналогичен.

6. Заполните матрицу ответов каждого из экспертов

ОТВЕТ ЭКСПЕРТА Э <sub>l</sub>		Конкуренты				
Наименование критерия	Весовой коэф-т	Вы, то есть А	Ф1	Ф2	...	Фs
K <sub>1</sub>	Z <sub>1</sub>					
K <sub>2</sub>	Z <sub>2</sub>					
K <sub>n</sub>	Z <sub>n</sub>					

7. Обработайте данные, получите конкурентный профиль в относительных оценках и постройте график (шкалу) для наглядного отображения вашей позиции на рынке.

8. Вставьте комментарии к проделанной работе с рекомендациями по поведению вашей фирмы на рынке.

### Задача 2.

Данные объединяют спрос на 50-килограммовые мешки с мукой за предыдущие 11 месяцев. Постройте прогноз продаж на следующие месяцы.

Год	Спрос, тыс. мешков	Год	Спрос, тыс. мешков
1-й	4	7-й	7
2-й	6	8-й	9
3-й	4	9-й	12
4-й	5	10-й	14
5-й	10	11-й	15
6-й	8		

### Задача 3.

Спрос на операции на сердце в городской больнице стабильно возрастали в последние семь лет, что показывает таблица. Заведующий хирургическим отделением планирует расходы на следующие три года на оборудование и обучение персонала. Помогите построить прогноз.

Год	Количество сердечных операций
1-й	45
2-й	50
3-й	52
4-й	56
5-й	58
6-й	58
7-й	62
8-й	71

### Задача 4.

Доход консультационной фирмы за январь-сентябрь был следующий (см. таблицу). Составьте прогноз до конца года.

Месяц	Доход, тыс. у.е.
январь	70,0
февраль	68,5
март	63,8
апрель	63,9
май	65,5
июнь	71,3
июль	71,5
август	72,8
сентябрь	66,9
октябрь	70,6

### Задача 5.

Продажи газовых плит "Indesit" за последние 11 месяцев в фирме-дистрибьютере показаны ниже. Составьте для этой фирмы прогноз на ближайшие 3 месяца (если это возможно).

Месяц	Продажа, тыс. шт.
Февраль	3,2
Март	4,1
Апрель	3,8
Май	4,5
Июнь	4,1
Июль	5,6
Август	5,4
Сентябрь	6,3
Октябрь	7,1
Ноябрь	6,3
Декабрь	8,2

### Задача 6.

Доктор Росс – психиатр, специализирующийся на лечении пациентов, страдающих фобиями и боящихся жить в своих домах. Таблица показывает, сколько пациентов обращались к нему за помощью в последние недели. Постройте прогноз обращений к доктору на следующие несколько недель на основе этих данных.

Неделя	Количество пациентов
1-я	23
2-я	17
3-я	25
4-я	30
5-я	35
6-я	41
7-я	56
8-я	60
9-я	56
10-я	64
11-я	70

### Задача 7.

Предприятие, производящее булочки для завтрака, в течение ряда месяцев имеет устойчивый спрос на продукцию:

Месяц	Спрос, тыс. шт.
Февраль	5,2
Март	5,1
Апрель	4,8
Май	5,5
Июнь	6,1
Июль	5,6
Август	6,4
Сентябрь	6,3

Октябрь	7,1
Ноябрь	7,3
Декабрь	8,2

Пекарня составляет на ближайшую перспективу прогноз нормативной мощности оборудования, и с этой целью необходимо построить прогноз будущего спроса.

#### Задача 8.

Компания, которая изготавливает медицинскую одежду, обсуждает расширение мощности. С этой целью исследуется статистика продаж продукции за последние месяцы и строится прогноз продаж на следующие несколько.

Месяц	Продажи, \$
Январь	4,2
Февраль	5,6
Март	5,4
Апрель	4,6
Май	5,0
Июнь	6,1
Июль	5,6
Август	6,9
Сентябрь	6,3
Октябрь	7,4
Ноябрь	7,9

#### Задача 9.

Месячные продажи высококачественных телефонных аппаратов показаны ниже

Месяц	Продажи, шт.
Январь	80
Февраль	75
Март	80
Апрель	90
Май	114
Июнь	110
Июль	100
Август	90
Сентябрь	76
Октябрь	75
Ноябрь	80
Декабрь	82

Составьте прогноз продаж на первый квартал следующего года (если это возможно).

#### Задача 10.

Имеются данные спроса на электрические генераторы компании за период 2009-2012гг. Определите прогноз на следующие три года.

Год	Продано электрогенераторов	Год	Продано электрогенераторов
2009-й	74	2013-й	102
2010-й	79	2014-й	142

2011-й	80	2015-й	122
2012-й	90	2016-й	130

**Фонд тестовых заданий по теме № 7:**

**1. Применение ММ-критерия оправдано, если ...**

- 1.имеется тесная связь с решением в некооперативных играх
- 2.необходимо провести детализированный анализ проблемы
- 3. необходимо исключить какой бы то ни было риск**

**2. Основные достоинства системы «ринги» заключаются в том, что**

...

**1.тщательно и всесторонне исследуется решаемая проблема**

**2.принимаемые решения более обоснованы**

3.решения принимаются весьма оперативно

**4.реализация решений проходит быстро и эффективно**

5.менеджер несет персональную ответственность за результаты принятого решения

**3. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, ...**

1.носят индивидуальный характер

2.протекают в паритетных группах

**3.протекают в иерархических группах**

**4.. Метод справедливого компромисса применяется, потому что ...**

1.глобальное качество альтернативы представляет собой сумму локальных (частных) качеств

**2.имеется тесная связь с решением в некооперативных играх**

3.необходимо провести анализ критериев

4.необходимо провести детализированный анализ проблемы

**5. К группе методов исследования операций относится ...**

1.метод Дельфи

2.метод управления запасами

**3.метод линейного программирования**

4.метод теории игр

5.метод разработки сценария

**6. Под нормализацией векторного критерия при многокритериальной оптимизации понимается ...**

1.анализ критериев

2.поиск оптимального решения

3.декомпозиция задачи на составляющие части

**4.приведение всех критериев к единой шкале измерения**

**7. ЛПР (лицо, принимающее решения) – это ...**

1.человек, который лично работает в рассматриваемой области деятельности, является признанным специалистом по решаемой проблеме, может и имеет возможность высказать суждения по ней

2. группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат

**3. субъект, который всерьез намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить на ее разрешение и реально задействовать имеющиеся у него активные ресурсы, суверенно воспользоваться положительными результатами от решения проблемы или взять на себя всю ответственность за неуспех, неудачу, за напрасные расходы**

**8.. Под эффективностью управленческого решения понимается ...**

1. результат, полученный от реализации решения  
2. разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения

**3. отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление**

4. достижение поставленной цели

**9. Метод анализа иерархий предполагает ...**

1. декомпозицию проблемы на простые составляющие части

**2. иерархическое представление задачи**

3. разработку оптимальной структуры управления

**10. Набор критериев должен удовлетворять таким требованиям, как ...**

**1. полнота, действительность, разложимость, избыточность и минимальность**

2. полнота, действительность, избыточность и минимальность

3. полнота, действительность, разложимость, и минимальность

## **Контрольная работа**

### **ВАРИАНТ 1.**

1. Что такое горизонт прогнозирования и каким он бывает

2. Как оценивается качество прогнозной информации. Какие оценки для этого используются

3. Из каких шагов состоит процесс прогнозирования

### **ВАРИАНТ 2.**

1. Перечислите и поясните основные методы анализа и прогнозирования временных рядов

2. Поясните технологию применения регрессионного метода

3. Как провести точечное и интервальное прогнозирование регрессионным методом

### **ВАРИАНТ 3.**

1. Поясните технологию применения метода скользящей средней. Можно ли получить прогноз этим методом. Что такое база усреднения и каково ее значение

2. Понятие прогнозирования

3. Что включает в себя планирование системы

### **ВАРИАНТ 4.**

1. Планирование использования системы

2. Что называется прогнозируемым периодом
3. Категории оценки качества

## 2. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

### Вопросы к зачету

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Проверяемые компетенции
1.	Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10.
2.	Общие сведения о теории принятия решений.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
3.	Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
4.	Основные сферы принятия управленческих решений.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
5.	Отличительные особенности принятия решений в бизнес-организациях.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
6.	Отличительные особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
7.	Количественный и качественный анализ при принятии управленческих решений	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
8.	Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
9.	Современные концепции и принципы выработки решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
10.	Типы менеджмента и особенности принятия управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
11.	Функции управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
12.	Основные типы управленческих решений.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
13.	Понятие «ситуация», «проблема».	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
14.	Ситуационные концепции принятия управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
15.	Классификация ситуаций и проблем возникающих в деятельности организации.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
16.	Классификационные признаки управленческих решений.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
17.	Классификация управленческих решений.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
18.	Современные подходы к классификации управленческих решений.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
19.	Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
20.	Характеристики личности ЛПР, влияющие на принятие управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
21.	Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
22.	Правила принятия коллективного решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
23.	Роль и ответственность руководителя при принятии решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5,

		ПК-10
24.	Характеристика внутренней системы информации в организации.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
25.	Информационная структура управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
26.	Понятие «информационная асимметрия».	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
27.	Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
28.	Этап идентификации проблемы.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
29.	Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
30.	Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
31.	Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
32.	Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
33.	Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
34.	Особенности разработки управленческого решения в корпорациях.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
35.	Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
36.	Характеристика методов анализа внешней среды.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
37.	Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
38.	Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
39.	Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
40.	Понятие «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
41.	Ограниченность использования моделирования при принятии	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
42.	управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
43.	Характеристика этапов процесса моделирования.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
44.	Характеристика методов принятия управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
45.	Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
46.	Взаимодействие участников выбора управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
47.	Власть, влияние при разработке и принятии управленческих решений – источники их формирования.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
48.	Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
49.	Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
50.	Власть и организационная иерархия как внерыночные средства	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5,

	принятия управленческого решения.	ПК-10
51.	Характеристика методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
52.	Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
53.	Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
54.	Организация исполнения принятого управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
55.	Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
56.	Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
57.	Методы контроля и оценки исполнения решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
58.	Ответственность за выполнение решений: сущность и виды.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
59.	Подходы к оценке эффективности управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10
60.	Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-10

## 1. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценк а ECTS	Балл ы в БРС	Уровень сформиро- ванности компетен т- ности по дисциплине	Оценка
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. В полной мере овладел компетенциями.	A	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в	B	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)

<p>свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. В полной мере овладел компетенциями.</p>				
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.</p>	C	90-86	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно- следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.</p>	D	85-81	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно- следственные связи. Ответ четко структурирован,</p>	E	80-76	СРЕДНИЙ	4(хорошо)

логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.				
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно. Достаточный уровень освоения компетенциями	F	75-71	НИЗКИЙ	3(удовлетворительно)
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями	G	70-66	НИЗКИЙ	3(удовлетворительно)
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины.	H	61-65	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	3(удовлетворительно)

<p>Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят к коррекции ответа студента на поставленный вопрос. Обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Достаточный уровень освоения компетенциями</p>				
<p>Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины. Компетенции не сформированы</p>	I	60-0	НЕ СФОРМИРОВАНА	2

**В полном объеме материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих основные этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, а также методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности характеризующих этапы формирования компетенций, представлены в учебно-методическом комплексе дисциплины.**