

Документ подписан простой электронной подписью  
 Информация о владельце:  
 ФИО: ЧУМАЧЕНКО ТАТЬЯНА АЛЕКСАНДРОВНА  
 Должность: РЕКТОР  
 Дата подписания: 09.02.2022 12:48:22  
 Уникальный программный ключ:  
 9c9f7aaffa4840d284abe156657b8f85432bdb16



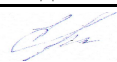
**МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**  
**«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ**  
**ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**



Шифр	Наименование дисциплины (модуля)
Б1.В	Методология управленческих решений

Код направления подготовки	44.04.01
Направление подготовки	Педагогическое образование
Наименование (я) ОПОП (направленность / профиль)	Управление образованием
Уровень образования	магистр
Форма обучения	заочная

Разработчики:

Должность	Учёная степень, звание	Подпись	ФИО
Доцент	кандидат педагогических наук		Базавлущкая Лилия Михайловна

Рабочая программа рассмотрена и одобрена (обновлена) на заседании кафедры (структурного подразделения)

Кафедра	Заведующий кафедрой	Номер протокола	Дата протокола	Подпись
Кафедра экономики, управления и права	Рябчук Павел Георгиевич	1	28.08.2019	
Кафедра экономики, управления и права	Рябчук Павел Георгиевич	1	13.09.2020	

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка .....	3
2. Трудоемкость дисциплины (модуля) и видов занятий по дисциплине (модулю) .....	5
3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий .....	6
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	22
5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) .....	23
6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	32
7. Перечень образовательных технологий .....	34
8. Описание материально-технической базы .....	35

# 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1.1 Дисциплина «Методология управленческих решений» относится к модулю части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1 «Дисциплины/модули» основной профессиональной образовательной программы по направлению подготовки 44.04.01 «Педагогическое образование» (уровень образования магистр). Дисциплина является дисциплиной по выбору.

1.2 Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 час.

1.3 Изучение дисциплины «Методология управленческих решений» основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися дисциплин образовательной программы бакалавриата или специалитета.

1.4 Дисциплина «Методология управленческих решений» формирует знания, умения и компетенции, необходимые для освоения следующих дисциплин: «Педагогическое проектирование», «Современные проблемы управления образованием», «Управление качеством образования», «Управление персоналом образовательной организации».

1.5 Цель изучения дисциплины:

формирование у магистрантов системы знаний, умений и навыков, обеспечивающих принятие ими обоснованных, эффективных управленческих решений в профессиональной деятельности, умения использовать современные приемы и методы разработки, принимать и оптимизировать управленческие решения в условиях конкурентной среды.

1.6 Задачи дисциплины:

- 1) - изучение технологии разработки, принятия и реализации управленческих решений;
- 2) - изучение технологии принятия и реализации управленческих решений в условиях риска и неопределенности;
- 3) - изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации управленческих решений;
- 4) - получение практических навыков применения изучаемых методов разработки и принятия управленческих решений
- 5) - овладение практическими навыками посредством проигрывания конкретных ситуаций при решении практических управленческих задач;
- 6) - овладение навыками адаптации изученных методов к конкретным управленческим ситуациям.

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

№ п/п	Код и наименование компетенции по ФГОС
<b>Код и наименование индикатора достижения компетенции</b>	
1	ПК-1 способен реализовывать образовательный процесс в системе общего, профессионального и дополнительного образования
	ПК-1.1 Знает психолого-педагогические основы организации образовательного процесса в системе общего и/или профессионального, дополнительного образования
	ПК-1.2 Умеет использовать современные образовательные технологии, обеспечивающие формирование у обучающихся образовательных результатов по преподаваемому предмету в системе общего и/или профессионального, дополнительного образования
	ПК-1.3 Владеет опытом реализации образовательной деятельности в системе общего и/или профессионального, дополнительного образования
2	УК-5 способен анализировать и учитывать разнообразие культур в процессе межкультурного взаимодействия
	УК-5.1 Знает национальные, конфессиональные и этнокультурные особенности и национальные традиции; основные принципы и нормы межкультурного взаимодействия
	УК-5.2 Умеет грамотно, доступно излагать профессиональную информацию в процессе межкультурного взаимодействия; соблюдать этические нормы и права человека; анализировать особенности социального взаимодействия с учетом личностных, национально-этнических, конфессиональных и иных особенностей участников коммуникации
	УК-5.3 Владеет способами выбора адекватной коммуникативной стратегии в зависимости от культурного контекста коммуникации и поставленных целей

№ п/п	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Образовательные результаты по дисциплине
----------	--	--

1	ПК-1.1 Знает психолого-педагогические основы организации образовательного процесса в системе общего и/или профессионального, дополнительного образования	3.1 принципы разработки и принятия решений
2	ПК-1.2 Умеет использовать современные образовательные технологии, обеспечивающие формирование у обучающихся образовательных результатов по преподаваемому предмету в системе общего и/или профессионального, дополнительного образования	У.1 применять эффективные методы оптимизации решений
3	ПК-1.3 Владеет опытом реализации образовательной деятельности в системе общего и/или профессионального, дополнительного образования	В.1 методами построения и анализа эффективных решений и соответствующими возможностями информационных технологий
1	УК-5.1 Знает национальные, конфессиональные и этнокультурные особенности и национальные традиции; основные принципы и нормы межкультурного взаимодействия	3.2 - методы оптимизации управленческих решений
2	УК-5.2 Умеет грамотно, доступно излагать профессиональную информацию в процессе межкультурного взаимодействия; соблюдать этические нормы и права человека; анализировать особенности социального взаимодействия с учетом личностных, национально-этнических, конфессиональных и иных особенностей участников коммуникации	У.2 принимать обоснованные управленческие решения
3	УК-5.3 Владеет способами выбора адекватной коммуникативной стратегии в зависимости от культурного контекста коммуникации и поставленных целей	В.2 навыками принятия обоснованных управленческих решений, выявления факторов, влияющих на процессы выработки и реализации управленческих решений в условиях динамично развивающейся среды

## 2. ТРУДОЕМКОСТЬ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) И ВИДОВ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Наименование раздела дисциплины (темы)	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			Итого часов
	Л	ПЗ	СРС	
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>87</b>	<b>99</b>
<b>Первый период контроля</b>				
<i><b>Решения в системах и процессах управления</b></i>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>30</b>	<b>36</b>
Понятие управленческих решений, его многозначность и классификации	2		6	8
Формирование методологии исследования процессов управления и разработки управленческих решений		2	6	8
Централизация и децентрализация в разработке управленческих решений и формирование организационного потенциала			6	6
Делегирование полномочий		2	6	8
Принципы принятия управленческих решений			6	6
<i><b>Методологические основы разработки и принятия управленческих решений</b></i>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>36</b>	<b>42</b>
Разработка организационных решений		2	6	8
Разработка стратегических и оперативных решений			6	6
Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска		2	6	8
Современные информационные технологии в разработке управленческих решений			6	6
Эффективность управленческих решений			6	6
Ответственность в принятии управленческих решений	2		6	8
<i><b>Количественные и качественные экспертные оценки</b></i>			<b>21</b>	<b>21</b>
Основные направления экспертной оценки			6	6
Оценка эффективности управленческих решений			6	6
Проблемы и перспективы принятия управленческих решений в современном мире			6	6
Зарубежный опыт реализации контроля реализац управленческих решений			3	3
Итого по видам учебной работы	4	8	87	99
<b>Форма промежуточной аттестации</b>				
Экзамен				9
<b>Итого за Первый период контроля</b>				<b>108</b>

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

#### 3.1 Лекции

Наименование раздела дисциплины (модуля)/ Тема и содержание	Трудоемкость (кол-во часов)
<b>1. Решения в системах и процессах управления</b>	<b>2</b>
<b>Формируемые компетенции, образовательные результаты:</b> ПК-1: 3.1 (ПК-1.1) УК-5: У.2 (УК-5.2), В.2 (УК-5.3)	
1.1. Понятие управленческих решений, его многозначность и классификации Понятие «управленческое решение» и его место в курсе общего менеджмента. Функции решения в методологии и организации управленческих процессов. Общие сведения о теории принятия решений. Основные причины необходимости изучения разработки управленческих решений. Понятие «решение». Процедура и основания для принятия решения. Функции управленческого решения. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения. Классификация управленческих решений. Составляющие и заменители в процессе принятия управленческих решений. Принципы принятия решений. Сущность общих и частных принципов. Факторы качества управленческих решений. Учебно-методическая литература: 2, 4	2
<b>2. Методологические основы разработки и принятия управленческих решений</b>	<b>2</b>
<b>Формируемые компетенции, образовательные результаты:</b> УК-5: 3.2 (УК-5.1) ПК-1: У.1 (ПК-1.2), В.1 (ПК-1.3)	
2.1. Ответственность в принятии управленческих решений Ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации решения. Социальная ответственность руководителя. Элементы социальноответственного менеджмента: сотрудничество; виды деятельности; персонал; внешняя обстановка; общественная ориентация предприятия. Виды ответственности в менеджменте: собственная; чужая; перед собой; внешняя; внутренняя; перед предприятием; общественная; общая социальная; экономическая; правовая; этическая. Формы ответственности в менеджменте. Учебно-методическая литература: 1, 5	2

#### 3.2 Практические

Наименование раздела дисциплины (модуля)/ Тема и содержание	Трудоемкость (кол-во часов)
<b>1. Решения в системах и процессах управления</b>	<b>4</b>
<b>Формируемые компетенции, образовательные результаты:</b> ПК-1: 3.1 (ПК-1.1) УК-5: У.2 (УК-5.2), В.2 (УК-5.3)	

<p>1.1. Формирование методологии исследования процессов управления и разработки управленческих решений          Практическое занятие: Семинар          Тема: Системный подход в подготовке и принятии управленческих решений          Цель занятия - Закрепление у студентов знаний о системности в подготовке и принятии управленческих решений          Вопросу для обсуждения: По каждому вопросу подготовить сообщение на 2-3 страницы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Модель системного анализа ситуации на производстве.</li> <li>2. Основные постулаты системного анализа.</li> <li>3. Приемы упрощения ситуаций.</li> <li>4. Понятие риска.</li> <li>5. Источники индивидуального риска.</li> <li>6. Классификация рисков.</li> <li>7. Полезность рисков.</li> <li>8. Оценка степени риска.</li> <li>9. Стратегия оценки риска.</li> <li>10. Условия неопределенности и риска.</li> <li>11. Проблемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</li> </ol> <p>Задача 1          Фирма «Эдельвейс» была создана в 20.. году, в форме открытого акционерного общества. В его состав вошли: бизнес-центр, ресторан, три магазина, позднее, в 20.. году был организован, как самостоятельное подразделение, консультационный отдел. Основными видами деятельности фирмы являются: - розничная торговля промышленными и продовольственными товарами; - организация общественного питания; - предоставление услуг аренды помещений; - оказание юридических услуг. Среднесписочная численность персонала составила 200 человек. При этом доля управленческого персонала – 14%, т.е. 28 человек. Фирма развивается успешно, что отражают результаты финансового анализа. Однако, достижение поставленных в коммерческой деятельности задач во многом зависит от того, соответствует ли организационная структура выбранной стратегии рыночного развития фирмы. Администрация фирмы задумалась об увеличении в ближайшее время эффективности и улучшении конкурентоспособности. В связи с этим появилась проблема, связанная с комплексным исследованием рынка. Однако в структуре управления не было ни отдела маркетинга, ни специалиста - маркетолога. Директор поручил начальнику коммерческого отдела возглавить комиссию по перестройке организационной структуры. В комиссию вошли начальники отделов.          Предложите свой вариант решения проблемы.</p> <p>Учебно-методическая литература: 1, 3</p>	2
<p>1.2. Делегирование полномочий          Практическое занятие: Семинар          Тема: Делегирование полномочий и принципы разработки управленческих решений          Цель занятия - Закрепление у студентов знаний о принципах эффективности разработки и принятии управленческих решений          Вопросу для обсуждения: По каждому вопросу подготовить сообщение на 2-3 страницы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Делегирование полномочий.</li> <li>2. Процесс делегирования полномочий и эффективность разработки управленческих решений.</li> <li>3. Принципы эффективности разработки управленческих решений.</li> <li>4. Роль централизации и децентрализации в формировании организационного потенциала реализации управленческих решений.</li> </ol> <p>Учебно-методическая литература: 2, 4</p>	2
<p><b>2. Методологические основы разработки и принятия управленческих решений</b></p>	4
<p><b>Формируемые компетенции, образовательные результаты:</b>          УК-5: 3.2 (УК-5.1)          ПК-1: У.1 (ПК-1.2), В.1 (ПК-1.3)</p>	

<p>2.1. Разработка организационных решений</p> <p>Практическое занятие: Семинар</p> <p>Тема: Активизирующие и эвристические методы разработки управленческих решений</p> <p>Цель занятия - Закрепление у студентов знаний о методах принятия управленческих решений</p> <p>Вопросу для обсуждения: По каждому вопросу подготовить сообщение на 2-3 страницы</p> <p>Вопросу для обсуждения: По каждому вопросу подготовить сообщение на 2-3 страницы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активизирующие методы.</li> <li>2. Типы моделей эвристики.</li> <li>3. Метод синектики.</li> <li>4. Метод эвристических вопросов и ответов.</li> <li>5. Метод «мозговой атаки» и «мозгового штурма».</li> </ol> <p>Задача</p> <p>Финансовый директор организации имеет возможность получить кредит банка на покупку оборудования под проценты на уровне 45% годовых. Одновременно он получает предложение получить оборудование по лизингу на следующих условиях: • стоимость объекта лизинга – 36 000 руб.; • период полной амортизации – один год, равномерно по месяцам; • ежемесячные отчисления с учетом комиссионных лизингодателя (12%), кредитных, консультационных и других услуг составят 5% от остаточной стоимости оборудования. Какой вариант решения должен выбрать финансовый директор? Каким образом может быть оформлено данное решение каков график его реализации</p> <p>Задача</p> <p>Фирма «Вымпел» выпускает на рынок изделия А. Производственные мощности и возможности фирмы позволяют ей изготавливать указанные изделия в количестве 800 тыс. штук в год. В то же время такую же продукцию выпускают еще три предприятия – конкуренты фирмы «Вымпел». В предшествующем году фирма «Вымпел», изготовит 800 тыс. штук изделий А, не смогла реализовать 100 тыс. штук, которые находятся на складе готовой продукции этой фирмы. Изучив рынок изделия А, фирма «Вымпел» установила, что его емкость, спрос покупателей на эти изделия в следующем (плановом) году останется на прежнем уровне. Определите: а) наиболее эффективную для данных условий рынка производственную программу изделия А с учетом спроса покупателей; б) потребность в материалах на изготовление изделия А в следующем (плановом) году, если известно, что на изготовление данного изделия требуются материалы М1, М2, М3, а установленная технология фирмы «Вымпел» предусматривает нормы расхода этих материалов на изделие в количестве соответственно 20 кг/шт., 25 кг/шт., 15 кг/шт. Предложите свой вариант решения. Оформите решение.</p> <p>Задача</p> <p>На момент заключения контракта между поставщиком и покупателем в начале года цена единицы закупаемого товара была 300 тыс. руб. Известно, что 50% в цене товара составляла стоимость материалов, используемых в производстве, 20% - заработная плата, 2% - транспортные расходы, 10% - прочие элементы цены. По истечении квартала стоимость материалов, потребляемых в производстве увеличилась на 10%, заработная плата возросла на 8%, а транспортные расходы за счет роста тарифов – на 12% Рассчитайте цену товара (скользящую цену) на момент его поставки, которая состоится через три месяца после заключения контракта (т.е. в конце I квартала). Предложите свой вариант решения. Оформите решение.</p> <p>Учебно-методическая литература: 1, 4</p>	<p>2</p>
---	----------



<p>2.2. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска</p> <p>Практическое занятие: Семинар</p> <p>Тема: Качественные методы разработки управленческих решений</p> <p>Цель занятия - Закрепление у студентов знаний о методах принятия управленческих решений</p> <p>Вопросу для обсуждения: По каждому вопросу подготовить сообщение на 2-3 страницы</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метод свободных ассоциаций.</li> <li>2. Метод чек-версии.</li> <li>3. Метод эмпатии.</li> <li>4. Метод организованных стратегий.</li> <li>5. Приемы, входящие в состав эвристических методов.</li> <li>6. Методология оценки качества управленческих решений.</li> </ol> <p>Задача</p> <p>Предприятие продает ежегодно по 15000 ед. изделий В по цене 25 тыс. руб. за единицу. Переменные расходы в расчете на единицу продукции (<math>V_{уд}</math>) составляют 10 тыс. руб. Постоянные расходы предприятия (<math>C</math>) равны 150 000 тыс. руб. В целях увеличения объема продаж руководство предприятия решило снизить цену за единицу продукции на 5 тыс. руб. и увеличить расходы на рекламу на 10 000 тыс. руб. В результате этих мероприятий руководство предприятия предполагает добиться роста продаж на 60%. Определите, выгодны ли предполагаемые действия руководства предприятия. Предложите свой вариант решения, оформите и предложите вариант утверждения.</p> <p>Учебно-методическая литература: 1, 4</p>	2
--	---

### 3.3 СРС

Наименование раздела дисциплины (модуля)/ Тема для самостоятельного изучения	Трудоемкость (кол-во часов)
<b>1. Решения в системах и процессах управления</b>	<b>30</b>
<b>Формируемые компетенции, образовательные результаты:</b> ПК-1: 3.1 (ПК-1.1) УК-5: У.2 (УК-5.2), В.2 (УК-5.3)	

<p>1.1. Понятие управленческих решений, его многозначность и классификации</p> <p><b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b></p> <p>Задание 1.</p> <p>Самостоятельно подготовиться к практичекому занятию.</p> <p>По каждой предложенной теме подготовить развернутый конспект. К каждому конспекту составить по 5 вопросов для обсуждения на практических занятиях Темы, для самостоятельного освоения</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.</li> <li>2. Классификация управленческих решений.</li> <li>3. Составляющие и заменители в процессе принятия управленческих решений.</li> </ol> <p>Задание 2. Решить управленческую ситуацию</p> <p><b>СИТУАЦИЯ 1.</b></p> <p>Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем заключается проблема?</li> <li>2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?</li> <li>3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?</li> </ol> <p><b>СИТУАЦИЯ 2</b></p> <p>Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали спиртное, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.</p> <p>Убыток от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 млн. рублей за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кого Вы обвините в случившемся?</li> <li>2. Какие возможные варианты решения проблемы можно предложить?</li> <li>3. Какое единственно верное решение Вы примете в отношении Ваших подчиненных и почему?</li> </ol> <p>Учебно-методическая литература: 1, 4</p>	<p>6</p>
---	----------

<p>1.2. Формирование методологии исследования процессов управления и разработки управленческих решений</p> <p><b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b></p> <p>Задание 1.</p> <p>Самостоятельно подготовиться к практичекому занятию.</p> <p>По каждой предложенной теме подготовить развернутый конспект. К каждому конспекту составить по 5 вопросов для обсуждения на практических занятиях</p> <p>Темы, для самостоятельного освоения</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Условия неопределенности и риска.</li> <li>2. Проблемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</li> </ol> <p>Задание 2. Управленческая ситуация</p> <p>Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как может развиваться дискуссия дальше?</li> <li>2. Какие варианты может предложить руководитель, чтобы найти решение проблемы?</li> <li>3. Какое единственно верное решение следует принять и почему?</li> </ol> <p>Учебно-методическая литература: 1, 5</p>	6
<p>1.3. Централизация и децентрализация в разработке управленческих решений и формирование организационного потенциала</p> <p><b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b></p> <p>Задание 1.</p> <p>Самостоятельно подготовиться к практичекому занятию.</p> <p>По каждой предложенной теме подготовить сообщение на 2-3 страницы. К каждому сообщению составить по 2-3 вопросов для обсуждения на практических занятиях</p> <p>Темы, для самостоятельного освоения</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Операции определения и распознавания проблемы.</li> <li>2. Классификация проблем.</li> <li>3. Моделирование процесса разработки решения.</li> <li>4. Этапы, цели, типы и способы моделирования</li> </ol> <p>Задание 2.</p> <p>Управленческая ситуация</p> <p>Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме, что может существенно подорвать конкурентную позиции Вашей фирмы.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем заключается проблема?</li> <li>2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?</li> <li>3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?</li> </ol> <p><b>СИТУАЦИЯ</b></p> <p>На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Справедливы ли требования работника?</li> <li>2. В чем заключается проблема?</li> <li>3. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?</li> <li>4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?</li> </ol> <p>Учебно-методическая литература: 1, 4</p>	6

<p>1.4. Делегирование полномочий</p> <p><b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b></p> <p>Задание 1.</p> <p>Самостоятельно подготовиться к практичекому занятию.</p> <p>По каждой предложенной теме подготовить сообщение на 2-3 страницы. К каждому сообщению составить по 2-3 вопросов для обсуждения на практических занятиях</p> <p>Темы, для самостоятельного освоения</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих решений;</li> <li>- основы коммуникации руководителя и подчиненного;</li> <li>- методы повышения мотивации подчиненных.</li> <li>- Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения.</li> </ul> <p>Задание 2.</p> <p><b>СИТУАЦИЯ</b></p> <p>Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих испортил дорогостоящее оборудование. Виновник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же ему теперь делать?</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Как Вы ответите на звонок?</li> <li>2. Что Вы можете предложить сделать Вашему подчиненному?</li> <li>3. Какие действия Вы сами можете предпринять?</li> <li>4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?</li> </ol> <p><b>СИТУАЦИЯ</b></p> <p>Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать, но, тем не менее, он отличный профессионал в своем деле.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие варианты поведения возможны в отношении данного работника?</li> <li>2. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?</li> <li>3. Как Вы построите беседу с подчиненным?</li> </ol> <p>Учебно-методическая литература: 1, 2</p>	<p>6</p>
--	----------

<p>1.5. Принципы принятия управленческих решений</p> <p><b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b></p> <p>Задание 1.</p> <p>Самостоятельно подготовиться к практичекому занятию.</p> <p>Тема, для самостоятельного освоения</p> <p>"Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации"</p> <p>Вопросы для обсуждения( по каждому вопросу подготовить мини доклад)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Понятие внешней среды и целевая направленность ее анализа.</li> <li>- Воздействие факторов внешней среды на функционирование предприятия.</li> <li>- Элементы внутренней среды предприятия.</li> </ul> <p>Задание 2.</p> <p>Задача</p> <p>Фирма «Вымпел» выпускает на рынок изделия А. Производственные мощности и возможности фирмы позволяют ей изготавливать указанные изделия в количестве 800 тыс. штук в год. В то же время такую же продукцию выпускают еще три предприятия – конкуренты фирмы «Вымпел». В предшествующем году фирма «Вымпел», изготовит 800 тыс. штук изделий А, не смогла реализовать 100 тыс. штук, которые находятся на складе готовой продукции этой фирмы. Изучив рынок изделия А, фирма «Вымпел» установила, что его емкость, спрос покупателей на эти изделия в следующем (плановом) году останется на прежнем уровне. Определите: а) наиболее эффективную для данных условий рынка производственную программу изделия А с учетом спроса покупателей; б) потребность в материалах на изготовление изделия А в следующем (плановом) году, если известно, что на изготовление данного изделия требуются материалы М1, М2, М3, а установленная технология фирмы «Вымпел» предусматривает нормы расхода этих материалов на изделие в количестве соответственно 20 кг/шт., 25 кг/шт., 15 кг/шт. Предложите свой вариант решения. Оформите решение.</p> <p>Задача</p> <p>На момент заключения контракта между поставщиком и покупателем в начале года цена единицы закупаемого товара была 300 тыс. руб. Известно, что 50% в цене товара составляла стоимость материалов, используемых в производстве, 20% - заработная плата, 2% - транспортные расходы, 10% - прочие элементы цены. По истечении квартала стоимость материалов, потребляемых в производстве увеличилась на 10%, заработная плата возросла на 8%, а транспортные расходы за счет роста тарифов – на 12% Рассчитайте цену товара (скользящую цену) на момент его поставки, которая состоится через три месяца после заключения контракта (т.е. в конце I квартала). Предложите свой вариант решения. Оформите решение.</p> <p>Учебно-методическая литература: 2, 4</p>	<p>6</p>
<p><b>2. Методологические основы разработки и принятия управленческих решений</b></p>	<p><b>36</b></p>
<p><b>Формируемые компетенции, образовательные результаты:</b></p> <p>УК-5: 3.2 (УК-5.1)</p> <p>ПК-1: У.1 (ПК-1.2), В.1 (ПК-1.3)</p>	

<p>2.1. Разработка организационных решений</p> <p><b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b></p> <p>Задание 1.</p> <p>Самостоятельно подготовиться к практичекому занятию.</p> <p>По каждой предложенной теме подготовить развернутый конспект. К каждому конспекту составить по 5 вопросов для обсуждения на практических занятиях Темы, для самостоятельного освоения</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Параметры и условия обеспечения качества управленческих решений.</li> <li>2. Сущность и содержание базовых понятий.</li> <li>3. Уровни и факторы, определяющие качество решений.</li> <li>4. Оценка качества управленческих решений.</li> <li>5. Организационно-психологические предпосылки повышения качества решений.</li> </ol> <p>Задание 2.</p> <p>Задача</p> <p>Руководство предприятия рассматривает вопрос об увеличении расходов на рекламу на 10000 тыс. руб., при этом прогнозируется рост выручки от продаж на 40 000 тыс. руб., известно, что коэффициент маржинальной прибыли на предприятии составляет 0,7. Определите, выгодно ли для предприятия увеличить расходы на рекламу? Предложите свой вариант решения. Оформите решение.</p> <p>Учебно-методическая литература: 2, 3</p>	<p>6</p>
---	----------

<p>2.2. Разработка стратегических и оперативных решений</p> <p><b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b></p> <p>Задание 1</p> <p>Требуется сделать оптимальные назначения 4 кандидатов на 4 вакантные должности. Оценка назначений производится по трём критериям с использованием следующим порядковых шкал:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> образование (высшее по специальности, высшее не по специальности, нет высшего образования);</li> <li><input type="checkbox"/> опыт работы (большой, средний, небольшой);</li> <li><input type="checkbox"/> дисциплинированность (высокая, средняя, низкая).</li> </ul> <p>При принятии решения необходимо учесть следующие ограничения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> кандидат А не согласится на должность секретаря;</li> <li><input type="checkbox"/> на должность финансового директора не может быть назначен кандидат без высшего образования.</li> </ul> <p>Задание 2</p> <p>Обоснуйте выбор оптимального решения в представленной ниже ситуации</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> с помощью метода анализа иерархий;</li> <li><input type="checkbox"/> с помощью метода ELECTRE.</li> </ul> <p>Выбор инвестиционного проекта</p> <p>Перед инвестором стоит задача выбора проекта, заслуживающего вложения средств. Рассматриваются три проекта:</p> <p>А, Б, В. Объём инвестиций в каждый проект составляет 3 500 000 руб.</p> <p>Проект А – высокотехнологичное производство отечественных компьютерных процессоров нового поколения. Отрасль является одной из наиболее динамичных и прибыльных, потенциальный рынок сбыта продукции – значительная часть стран Европы, Азии и Америки. Предполагаемая прибыль от реализации проекта составляет 65 %. Проект включает в себя завершение научно-технической разработки (14 месяцев), установку и настройку производственной линии (2 месяца), тестирование (1 месяц) и проведение рекламной кампании. Аналогичные разработки у конкурентов отсутствуют и, по оценкам, могут появиться не ранее чем через год. Факторы риска включают в себя возможность появления конкурентных разработок, а также неудачи в завершении исследований.</p> <p>Проект Б – переоборудование молочной фермы. Новое руководство местной фермы представило грамотно и профессионально выполненный бизнес-план по оснащению фермы современным оборудованием, её ремонту, пополнению поголовья. Потенциальный рынок сбыта молочных продуктов – близлежащие районы. Предполагаемая прибыль от реализации проекта – 15 %. Оценочный срок окупаемости – 6 месяцев. Потенциальный риск относительно невысок.</p> <p>Проект В – развитие сети продуктовых магазинов и кафе быстрого питания. Частный предприниматель расширяет торговую сеть в регионе и соседних областях и ищет привлечение дополнительных средств. Предполагаемая отдача составляет 3 000 000 руб., срок реализации проекта – 10 месяцев. К факторам риска можно отнести сильную конкуренцию на рынке, возможную недобросовестность предпринимателя, отсутствие чётко составленного бизнес-плана.</p> <p>Учебно-методическая литература: 2, 3</p>	<p>6</p>
--	----------

<p>2.3. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска</p> <p><b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b></p> <p>Задание 1</p> <p>Обоснуйте выбор оптимального решения в представленной ниже ситуации</p> <p><input type="checkbox"/> с помощью метода анализа иерархий;</p> <p><input type="checkbox"/> с помощью метода ELECTRE.</p> <p>Трудоустройство</p> <p>Квалифицированный программист работает в IT-отделе текстильной фабрики. В последнее время его не устраивает зарплата, приходится подрабатывать на стороне и, как следствие, возникли натянутые отношения с начальством. Программист занялся поисками нового места работы и в результате пришёл к выводу, что имеются три альтернативы: А, Б, В.</p> <p>Вариант А – перейти на работу программистом в фирму по продаже хозяйственных товаров. Руководство фирмы готово взять его по специальности и использовать его квалификацию, установить оклад 36 000 рублей в месяц, но с условием отсутствия работы на стороне. Рабочее время – с 8 до 18, с понедельника по субботу, при необходимости выход на работу и в воскресенье. В штате фирмы состоят 12 программистов, и лояльность руководства к ним неизвестна. Фирма расположена в центре города, добраться туда достаточно просто, и путь до неё от дома составляет 25 минут на автобусе.</p> <p>Вариант Б – перейти на работу в службу снабжения машиностроительного завода. Такая возможность предоставляется из-за того, что начальник службы снабжения – хороший знакомый.</p> <p>В круг обязанностей входит заказ и доставка различных комплектующих к компьютерному оборудованию завода, т.е. работа не связана напрямую со специальностью и не является достаточно интересной для программиста. Предлагаемая зарплата 25 000 рублей в месяц, режим работы – с 8 до 17, с понедельника по пятницу. Завод расположен за городом, дорога туда занимает 50 минут на автобусе.</p> <p>Вариант В – остаться на нынешней работе. Зарплата составляет 17 000 рублей в месяц. Фабрика расположена в 5 минутах ходьбы от дома. Натянутые отношения с начальством связаны с тем, что приходится подрабатывать на стороне в ущерб основной работе, но если работа будет выполняться полностью и в срок, то руководство готово закрыть глаза на «калым». Рабочее время с 9 до 17, суббота и воскресенье – выходные. В отделе за несколько лет работы сложились достаточно тёплые отношения между сотрудниками.</p> <p>Подбор персонала</p> <p>Директор ищет кандидата на должность начальника создаваемого отдела маркетинга предприятия, выпускающего хлебобулочные изделия. Имеются три кандидата: А, Б, В.</p> <p>Кандидат А – главный инженер предприятия, мужчина, 45 лет, женат, 2 детей, 15 лет стажа работы на предприятии, прошёл путь от пекаря до главного инженера. Образование высшее техническое. Прекрасно разбирается в производстве, в технологическом процессе, но не имеет специализированных знаний в области маркетинга. Директор лично знает его в течение 7 лет, высоко ценит его деловые качества и способность творчески мыслить.</p> <p>Кандидат Б – молодой талантливый специалист, мужчина, 25 лет, холост, образование высшее экономическое по специальности «Маркетинг», на предприятии работает 1 год. Умеет общаться с людьми, принимал активное участие в создании службы маркетинга на предприятии, хорошо проявил себя, но не имеет опыта руководящей работы. Профессионально работает с компьютером, знает английский язык.</p> <p>Кандидат В – женщина, 40 лет, замужем, 2 детей, образование – среднее профессиональное по специальности «Бухгалтерский учёт», не работает на предприятии, но хочет получить должность начальника отдела маркетинга, имеет отличные рекомендации, опыт работы в пищевой промышленности – 20 лет, в том числе в службе сбыта и маркетинга – 15 лет, в том числе начальником службы маркетинга – 7 лет.</p> <p>Учебно-методическая литература: 2, 3</p>	<p>6</p>
---	----------



<p>2.4. Современные информационные технологии в разработке управленческих решений</p> <p><b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b></p> <p>Задание 1</p> <p>Обоснуйте выбор оптимального решения в представленной ниже ситуации</p> <p><input type="checkbox"/> с помощью метода анализа иерархий;</p> <p><input type="checkbox"/> с помощью метода ELECTRE.</p> <p>Выбор стратегии развития предприятия</p> <p>Новое руководство акционированного станкостроительного завода столкнулось с проблемой его убыточности. До акционирования завод выпускал относительно устаревшие станки, причём значительную часть продукции составлял госзаказ. В настоящее время спрос на выпускаемую продукцию невелик, и завод находится на грани финансового кризиса.</p> <p>Руководство пришло к выводу, что следует рассмотреть три варианта стратегии дальнейшего развития: А, Б, В.</p> <p>Стратегия А – полная реорганизация производства и освоение выпуска новейших автоматизированных обрабатывающих центров. Стоимость одного центра в 8 раз выше стоимости ныне выпускаемых станков, и хотя спрос на них ограничен (крупные предприятия авиационной, космической, автомобильной промышленности, в том числе в Европе, Азии и Америке), прибыль от продажи каждого из них выше примерно в 5 раз. Прогнозируемая прибыль при продаже 3 станков в год – 12 млн руб. Предполагаемый объём инвестиций для подготовки и освоения нового производства – 15 млн руб., при этом требуется полностью сменить технологические процессы и оборудование. Несомненно, производство этих центров является перспективным, завод сохранит существующие рынки и сможет завоевать новые, однако поиск средств для инвестиций является серьёзнейшей проблемой.</p> <p>Стратегия Б – модернизация выпускаемых моделей станков для повышения их конкурентоспособности и спроса на рынке. Предполагаемый объём инвестиций – 900 тыс. руб., при этом требуется провести НИОКР, частично перенастроить оборудование и провести реорганизацию технологического процесса. Прибыль от продажи каждого модернизированного станка останется на прежнем уровне, прогнозируемый рост спроса – 10 %. Прогнозируемая прибыль при продаже 20 станков в год – 16 млн руб.</p> <p>Однако выпускаемые ныне станки являются морально устаревшими, и спрос даже на модернизированные модели будет со временем падать с 20 до 5 штук в год. Небольшие фирмы не могут себе позволить приобретение такого оборудования, а крупные, особенно зарубежные, машиностроительные компании не заинтересованы в приобретении устаревших станков.</p> <p>Стратегия В – полная смена профиля предприятия и переход на выпуск товаров народного потребления (бытовой техники, посуды и т.д.). Предполагаемый объём инвестиций – 800 тыс. руб., при этом требуется переналадить оборудование и полностью перестроить технологический процесс. Сбыт продукции обеспечен, прогнозируемая прибыль – 7 млн руб. в год.</p> <p>Однако отказ от производства станков означает полную потерю рынков сбыта и престижа для завода.</p> <p>Учебно-методическая литература: 1, 3</p>	<p>6</p>
---	----------

<p>2.5. Эффективность управленческих решений</p> <p><b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b></p> <p>Задание 1.</p> <p>Самостоятельно изучить.</p> <p>По каждой предложенной теме подготовить мини-доклад. К каждому докладу составить по 2 вопроса для обсуждения на практических занятиях</p> <p>Темы, для самостоятельного освоения</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мониторинг и контроль.</li> <li>2. Этапы процесса контроля.</li> <li>3. Схема процесса мониторинга и контроля.</li> <li>4. Требования к информации, необходимой для осуществления контроля.</li> <li>5. Применение информационных технологий в процессе осуществления мониторинга и контроля.</li> <li>6. Значение, функции и виды контроля.</li> <li>7. Методы контроля и механизм его осуществления.</li> </ol> <p>Учебно-методическая литература: 2, 3, 5</p>	6
<p>2.6. Ответственность в принятии управленческих решений</p> <p><b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b></p> <p>Задание 1.</p> <p>Самостоятельно подготовиться к практическому занятию.</p> <p>Тема, для самостоятельного освоения</p> <p>"Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации"</p> <p>Вопросы для обсуждения( по каждому вопросу подготовить мини доклад)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Понятие внешней среды и целевая направленность ее анализа.</li> <li>- Воздействие факторов внешней среды на функционирование предприятия.</li> <li>- Элементы внутренней среды предприятия.</li> </ul> <p>Задание 2.</p> <p>Задача</p> <p>Фирма «Вымпел» выпускает на рынок изделия А. Производственные мощности и возможности фирмы позволяют ей изготавливать указанные изделия в количестве 800 тыс. штук в год. В то же время такую же продукцию выпускают еще три предприятия – конкуренты фирмы «Вымпел». В предшествующем году фирма «Вымпел», изготовит 800 тыс. штук изделий А, не смогла реализовать 100 тыс. штук, которые находятся на складе готовой продукции этой фирмы. Изучив рынок изделия А, фирма «Вымпел» установила, что его емкость, спрос покупателей на эти изделия в следующем (плановом) году останется на прежнем уровне. Определите: а) наиболее эффективную для данных условий рынка производственную программу изделия А с учетом спроса покупателей; б) потребность в материалах на изготовление изделия А в следующем (плановом) году, если известно, что на изготовление данного изделия требуются материалы М1, М2, М3, а установленная технология фирмы «Вымпел» предусматривает нормы расхода этих материалов на изделие в количестве соответственно 20 кг/шт., 25 кг/шт., 15 кг/шт. Предложите свой вариант решения. Оформите решение.</p> <p>Задача</p> <p>На момент заключения контракта между поставщиком и покупателем в начале года цена единицы закупаемого товара была 300 тыс. руб. Известно, что 50% в цене товара составляла стоимость материалов, используемых в производстве, 20% - заработная плата, 2% - транспортные расходы, 10% - прочие элементы цены. По истечении квартала стоимость материалов, потребляемых в производстве увеличилась на 10%, заработная плата возросла на 8%, а транспортные расходы за счет роста тарифов – на 12% Рассчитайте цену товара (скользящую цену) на момент его поставки, которая состоится через три месяца после заключения контракта (т.е. в конце I квартала). Предложите свой вариант решения. Оформите решение.</p> <p>Учебно-методическая литература: 3</p>	6
<p><b>3. Количественные и качественные экспертные оценки</b></p>	21
<p><b>Формируемые компетенции, образовательные результаты:</b></p> <p>ПК-1: 3.1 (ПК-1.1), У.1 (ПК-1.2), В.1 (ПК-1.3)</p>	

<p>3.1. Основные направления экспертной оценки</p> <p><b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b></p> <p>Задание 1.</p> <p>В городе N. планируется постройка нового аэропорта. Лучшее решение должно обладать следующими характеристиками:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> наименьшая стоимость постройки аэропорта;</li> <li><input type="checkbox"/> наименьшее среднее время, затрачиваемое пассажирами на дорогу в аэропорт и обратно;</li> <li><input type="checkbox"/> минимальное число жителей, проживающих в непосредственной близости от аэропорта и подвергающихся шумовому воздействию.</li> </ul> <p>Наиболее желательные и предельно допустимые значения критериев представлены в таблице.</p> <p>Обоснуйте выбор оптимальной площадки для строительства аэропорта с помощью метода анализа иерархий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> постройте матрицу парных сравнений и определите веса критериев;</li> <li><input type="checkbox"/> выберите один из способов и приведите оценки по критериям к сопоставимому виду;</li> <li><input type="checkbox"/> для каждой из альтернатив рассчитайте значение интегрального критерия с помощью линейной свёртки и определите наилучшую альтернативу</li> </ul> <p>Задание 2.</p> <p>Используя метод анализа иерархий, обоснуйте выбор лучшего варианта личного трудоустройства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> составьте перечень критериев выбора (например, заработная плата, интерес к работе, местоположение и т.д.) и постройте иерархию критериев;</li> <li><input type="checkbox"/> постройте матрицы парных сравнений и определите веса критериев;</li> <li><input type="checkbox"/> выберите не менее трёх различных вариантов трудоустройства (например, финансовый менеджер в энергосбытовой компании, кредитный инспектор в коммерческом банке, менеджер по логистике в торговой фирме и т.д.);</li> <li><input type="checkbox"/> оцените каждую из выбранных альтернатив по всем критериям и приведите оценки к сопоставимому виду;</li> <li><input type="checkbox"/> для каждой из альтернатив рассчитайте значение интегрального критерия с помощью линейной свёртки и определите наилучшую альтернативу.</li> </ul> <p>Задание 3</p> <p>Широко известный бренд модной одежды планирует открытие фирменного магазина в областном центре, в котором данная марка ещё не представлена. Предполагается подыскать и арендовать помещение необходимой площади. Рассматриваются следующие альтернативные варианты расположения магазина:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> А – крупный торговый центр в центральной части города;</li> <li><input type="checkbox"/> Б – крупный торговый центр недалеко от окраины города;</li> <li><input type="checkbox"/> В – небольшой торговый центр в центральной части города;</li> <li><input type="checkbox"/> Г – отдельное помещение на одной из центральных улиц города.</li> </ul> <p>Обоснуйте выбор лучшего варианта расположения магазина с помощью метода ELECTRE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> составьте перечень критериев выбора, допускающих количественную оценку;</li> <li><input type="checkbox"/> определите веса критериев, задайте для каждого критерия единицу измерения и размах шкалы, выбрав наиболее желательные и предельно допустимые значения;</li> <li><input type="checkbox"/> оцените каждую из альтернатив по всем критериям по соответствующей шкале;</li> <li><input type="checkbox"/> для всех пар альтернатив рассчитайте значения индексов согласия и индексов несогласия;</li> <li><input type="checkbox"/> выберите лучшее решение, последовательно устанавливая значения порогов согласия и несогласия и исключая доминируемые альтернативы.</li> </ul> <p>Учебно-методическая литература: 1, 5</p>	<p>6</p>
--	----------

<p>3.2. Оценка эффективности управленческих решений</p> <p><b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b></p> <p>Задание 1.</p> <p>Самостоятельно изучить.</p> <p>По каждой предложенной теме подготовить мини-доклад. К каждому докладу составить по 2 вопроса для обсуждения на практических занятиях</p> <p>Темы, для самостоятельного освоения</p> <p>Методологические основы системного анализа при разработке управленческих решений</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Общая теория систем и системного анализа.</li> <li>- Основные понятия системного анализа.</li> <li>- Принципы и структура системного анализа.</li> <li>- Основы оценки сложных систем</li> </ul> <p>Задание 2.</p> <p>Задача 1. В магазине с посменным графиком работы продавцов при организации выездной торговли возник вопрос о том, кто будет занят в этой торговой точке. Так как в этот день в магазине был большой наплыв покупателей, то нагрузка на работающую смену продавцов повысилась почти в 2 раза. Продавцы смены, находящейся на отдыхе, по разным причинам отказываются от предложенной работы.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Имеют ли право продавцы отказаться от работы?</li> <li>2. Какие методы управления следует применить к продавцам, чтобы мотивировать их?</li> </ol> <p>Задача 2. Работники магазина в личных целях занимались закупкой товаров и их реализацией через свои секции. Размещая свой товар на витрины, они нарушили Правила торговли. За подобное нарушение администрации пришлось уплатить штраф при проверке налоговой инспекцией.</p> <p>Вопрос:</p> <p>Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам?</p> <p>Задача 4</p> <p>В процессе работы магазина, реализующего строительные материалы, возникла потребность в нестандартном оборудовании. Сотрудник магазина Иванов проявил инициативу – организовал поставку требуемого оборудования в кратчайшие сроки.</p> <p>Вопрос:</p> <p>Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к сотруднику Иванову?</p> <p>Задача 5</p> <p>В магазине вышло из строя холодильное оборудование. В этот день у электрика был выходной день, и он отказался устранить неисправность.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Имеет ли право электрик отказаться от работы?</li> <li>2. Какие методы управления следует применить к электрику, чтобы мотивировать его?</li> </ol> <p>Учебно-методическая литература: 1, 4</p>	<p>6</p>
---	----------

<p>3.3. Проблемы и перспективы принятия управленческих решений в современном мире  <b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b>  Задание 1.  Самостоятельно изучить.  По каждой предложенной теме подготовить мини-доклад. К каждому докладу составить по 2 вопроса для обсуждения на практических занятиях  Темы, для самостоятельного освоения  1.Метод синектики.  2. Метод эвристических вопросов и ответов.  3. Метод «мозговой атаки» и «мозгового штурма».</p> <p>Задание 2.  Задача  Фирма «Вымпел» выпускает на рынок изделия А. Производственные мощности и возможности фирмы позволяют ей изготавливать указанные изделия в количестве 800 тыс. штук в год. В то же время такую же продукцию выпускают еще три предприятия – конкуренты фирмы «Вымпел». В предшествующем году фирма «Вымпел», изготовит 800 тыс. штук изделий А, не смогла реализовать 100 тыс. штук, которые находятся на складе готовой продукции этой фирмы. Изучив рынок изделия А, фирма «Вымпел» установила, что его емкость, спрос покупателей на эти изделия в следующем (плановом) году останется на прежнем уровне. Определите: а) наиболее эффективную для данных условий рынка производственную программу изделия А с учетом спроса покупателей; б) потребность в материалах на изготовление изделия А в следующем (плановом) году, если известно, что на изготовление данного изделия требуются материалы М1, М2, М3, а установленная технология фирмы «Вымпел» предусматривает нормы расхода этих материалов на изделие в количестве соответственно 20 кг/шт., 25 кг/шт., 15 кг/шт. Предложите свой вариант решения. Оформите решение.</p> <p>Задача  На момент заключения контракта между поставщиком и покупателем в начале года цена единицы закупаемого товара была 300 тыс. руб. Известно, что 50% в цене товара составляла стоимость материалов, используемых в производстве, 20% - заработная плата, 2% - транспортные расходы, 10% - прочие элементы цены. По истечении квартала стоимость материалов, потребляемых в производстве увеличилась на 10%, заработная плата возросла на 8%, а транспортные расходы за счет роста тарифов – на 12% Рассчитайте цену товара (скользящую цену) на момент его поставки, которая состоится через три месяца после заключения контракта (т.е. в конце I квартала). Предложите свой вариант решения. Оформите решение.</p> <p>Учебно-методическая литература: 1, 4</p>	6
<p>3.4. Зарубежный опыт реализации контроля реализац управленческих решений  <b>Задание для самостоятельного выполнения студентом:</b>  Задание 1.  Самостоятельно изучить.  По каждой предложенной теме подготовить мини-доклад. К каждому докладу составить по 2 вопроса для обсуждения на практических занятиях  Темы, для самостоятельного освоения  1. Сущность и виды ответственности.  2. Основные черты разработки и принятия управленческого решения в США.  3. Особенности японских методов разработки управленческого решения.  4. Разработка управленческого решения в странах Западной Европы.</p> <p>Задание 2.  Решение срочной задачи, поставленной руководством перед Вашим подразделением, потребует резкого повышения интенсивности работы всех сотрудников и грозит срывом графика отпусков.  Вопрос:  Какие группы методов управления и конкретные действия следует применить к работникам, чтобы побудить их для достижения целей организации?</p> <p>Учебно-методическая литература: 2, 3</p>	3

## 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1. Учебно-методическая литература

№ п/п	Библиографическое описание (автор, заглавие, вид издания, место, издательство, год издания, количество страниц)	Ссылка на источник в ЭБС
<b>Основная литература</b>		
1	Бережная, О. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О. В. Бережная, Е. В. Бережная. — Ставрополь : Северо-Кавказский федеральный университет, 2015. — 171 с. — ISBN 2227-8397.	<a href="http://www.iprbookshop.ru/62960.html">http://www.iprbookshop.ru/62960.html</a>
2	Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики : учебное пособие / О. Н. Лучко, В. А. Маренко, Р. Р. Гирфанов, С. В. Мальцев. — Омск : Омский государственный институт сервиса, Омский государственный технический университет, 2012. — 110 с. — ISBN 978-5-93252-252-3.	URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12704.html">http://www.iprbookshop.ru/12704.html</a>
<b>Дополнительная литература</b>		
3	Ершова, Н. А. Теория и практика принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. А. Ершова, О. Б. Зильберштейн. — Москва : Российский государственный университет правосудия, 2019. — 104 с. — ISBN 978-5-93916-809-0.	: <a href="http://www.iprbookshop.ru/94200.html">http://www.iprbookshop.ru/94200.html</a>
4	Федосеев, С. В. Принятие управленческих решений в инновационной сфере : хрестоматия. Учебно-методический комплекс / С. В. Федосеев, Г. А. Беркетов. — Москва : Евразийский открытый институт, 2012. — 186 с. — ISBN 978-5-374-00526-4.	<a href="http://www.iprbookshop.ru/14645.html">http://www.iprbookshop.ru/14645.html</a>
5	Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений : учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. — Москва : Дашков и К, 2016. — 324 с. — ISBN 978-5-394-01084-2.	<a href="http://www.iprbookshop.ru/60493.html">http://www.iprbookshop.ru/60493.html</a>

## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

### 5.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Код компетенции по ФГОС					
Код образовательного результата дисциплины	Текущий контроль				Промежуточная аттестация
	Доклад/сообщение	Кейс-задачи	Конспект по теме	Ситуационные задачи	Зачет/Экзамен
ПК-1					
3.1 (ПК-1.1)	+		+		+
У.1 (ПК-1.2)				+	+
В.1 (ПК-1.3)		+			+
УК-5					
3.2 (УК-5.1)	+				+
У.2 (УК-5.2)				+	+
В.2 (УК-5.3)		+			+

**5.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.**

#### 5.2.1. Текущий контроль.

Типовые задания к разделу "Решения в системах и процессах управления":

##### 1. Доклад/сообщение

1. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений.
2. Основные требования к разработке и качеству управленческих решений.
3. Технология принятия управленческих решений.
4. Анализ практики принятия решения в отечественных и зарубежных компаниях.
5. Анализ японских методов управления.
6. Управленческая этика в принятии решений.
7. Анализ проблем учета риска в принятии управленческих решений.
8. Стил и методы принятия решений современными руководителями: тенденции, анализ и оценка
9. Анализ проблем учета неопределенности в принятии управленческих решений.
10. Особенности принятия решений в сфере инновационного менеджмента.
11. Анализ проблем организации выполнения управленческих решений.
12. Особенности принятия решений в сфере управления интеллектуальными активами.
13. Анализ проблем использования методов многокритериальной оценки при выборе управленческих решений.
14. Анализ проблем использования методов прогнозирования в процессе разработки управленческих решений.

Количество баллов: 10

## 2. Кейс-задачи

Обоснуйте выбор оптимального решения в представленной ниже ситуации

- ☐ с помощью метода анализа иерархий;
- ☐ с помощью метода ELECTRE.

### Выбор инвестиционного проекта

Перед инвестором стоит задача выбора проекта, заслуживающего вложения средств. Рассматриваются три проекта:

А, Б, В. Объём инвестиций в каждый проект составляет 3 500 000 руб.

Проект А – высокотехнологичное производство отечественных компьютерных процессоров нового поколения. Отрасль является одной из наиболее динамичных и прибыльных, потенциальный рынок сбыта продукции – значительная часть стран Европы, Азии и Америки. Предполагаемая прибыль от реализации проекта составляет 65 %. Проект включает в себя завершение научно-технической разработки (14 месяцев), установку и настройку производственной линии (2 месяца), тестирование (1 месяц) и проведение рекламной кампании. Аналогичные разработки у конкурентов отсутствуют и, по оценкам, могут появиться не ранее чем через год. Факторы риска включают в себя возможность появления конкурентных разработок, а также неудачи в завершении исследований.

Проект Б – переоборудование молочной фермы. Новое руководство местной фермы представило грамотно и профессионально выполненный бизнес-план по оснащению фермы современным оборудованием, её ремонту, пополнению поголовья.

Потенциальный рынок сбыта молочных продуктов – близлежащие районы. Предполагаемая прибыль от реализации проекта – 15 %. Оценочный срок окупаемости – 6 месяцев. Потенциальный риск относительно невелик.

Проект В – развитие сети продуктовых магазинов и кафе быстрого питания. Частный предприниматель расширяет торговую сеть в регионе и соседних областях и ищет привлечение дополнительных средств. Предполагаемая отдача составляет 3 000 000 руб., срок реализации проекта – 10 месяцев. К факторам риска можно отнести сильную конкуренцию на рынке, возможную недобросовестность предпринимателя, отсутствие чётко составленного бизнес-плана.

Количество баллов: 5



### 3. Ситуационные задачи

#### СИТУАЦИЯ 1.

Ваш вышестоящий руководитель, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания, полученного Вами лично от директора. Ваш вышестоящий руководитель делает это уже не в первый раз, и Вы знаете о его натянутых отношениях с директором предприятия. Оба задания являются неотложными.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

#### СИТУАЦИЯ 2

Вы работаете начальником цеха. Во вторую рабочую смену один из вспомогательных рабочих Петр в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой рабочий Сергей, пытаясь по указанию мастера его отремонтировать, получил производственную травму. Утром молодой мастер Николай (работает второй год после окончания вуза) видел, как Петр и Сергей распивали спиртное, и сделал им замечание, но они его не послушались, ссылаясь на то, что у Петра день рождения.

Убыток от простоя оборудования и затрат на его ремонт составил 20 млн. рублей за смену. У Петра это был уже третий случай нарушения дисциплины за год. Сергей не имел правонарушений и числился хорошим рабочим.

Вопросы:

1. Кого Вы обвините в случившемся?
2. Какие возможные варианты решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете в отношении Ваших подчиненных и почему?

#### СИТУАЦИЯ 3

Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длинная дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения.

Вопросы:

1. Как может развиваться дискуссия дальше?
2. Какие варианты может предложить руководитель, чтобы найти решение проблемы?
3. Какое единственно верное решение следует принять и почему?

#### СИТУАЦИЯ

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих испортил дорогостоящее оборудование. Виножник звонит Вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же ему теперь делать?

Вопросы:

1. Как Вы ответите на звонок?
2. Что Вы можете предложить сделать Вашему подчиненному?
3. Какие действия Вы сами можете предпринять?
4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

Количество баллов: 5

Типовые задания к разделу "Методологические основы разработки и принятия управленческих решений":

#### 1. Доклад/сообщение

1. Анализ особенностей использования информационных систем при разработке управленческих решений.
2. Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики.
3. Проблемы эффективности управленческих решений.
4. Автоматизация процесса разработки и принятия управленческих решений.
5. Контроль в принятии управленческих решений.
6. Особенности и методы принятия решений в сфере стратегического управления
7. Особенности и методы принятия решений в сфере управления персоналом.
8. Особенности и методы принятия решений в управлении производством.
9. Информационные системы поддержки принятия управленческих решений.
10. Методология и методики разработки управленческих решений.
11. Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления
12. Организация процесса разработки и принятия решения.
13. Ответственность руководителей за управленческое решение

Количество баллов: 10

## 2. Кейс-задачи

Обоснуйте выбор оптимального решения в каждой из представленных ниже ситуаций:

- ☐ с помощью метода анализа иерархий;
- ☐ с помощью метода ELECTRE.

Выбор стратегии развития предприятия

Новое руководство акционированного станкостроительного

завода столкнулось с проблемой его убыточности. До акционирования завод выпускал относительно устаревшие станки, причём значительную часть продукции составлял госзаказ. В настоящее время спрос на выпускаемую продукцию невелик, и завод находится на грани финансового кризиса.

Руководство пришло к выводу, что следует рассмотреть три варианта стратегии дальнейшего развития: А, Б, В.

Стратегия А – полная реорганизация производства и освоение выпуска новейших автоматизированных обрабатывающих

центров. Стоимость одного центра в 8 раз выше стоимости ныне

выпускаемых станков, и хотя спрос на них ограничен (крупные предприятия авиационной, космической, автомобильной промышленности, в том числе в Европе, Азии и Америке), прибыль

от продажи каждого из них выше примерно в 5 раз. Прогнозируемая прибыль при продаже 3 станков в год – 12 млн руб. Предполагаемый объём инвестиций для подготовки и освоения нового производства – 15 млн руб., при этом требуется полностью

сменить технологические процессы и оборудование. Несомненно, производство этих центров является перспективным, завод

сохранит существующие рынки и сможет завоевать новые, однако поиск средств для инвестиций является серьёзнейшей проблемой.

Стратегия Б – модернизация выпускаемых моделей станков для повышения их конкурентоспособности и спроса на рынке.

Предполагаемый объём инвестиций – 900 тыс. руб., при этом требуется провести НИОКР, частично перенастроить оборудование и провести реорганизацию технологического процесса. Прибыль от продажи каждого модернизированного станка останется на прежнем уровне, прогнозируемый рост спроса – 10 %. Прогнозируемая прибыль при продаже 20 станков в год – 16 млн руб.

Однако выпускаемые ныне станки являются морально устаревшими, и спрос даже на модернизированные модели будет со временем падать с 20 до 5 штук в год. Небольшие фирмы не могут себе позволить приобретение такого оборудования, а крупные, особенно зарубежные, машиностроительные компании не заинтересованы в приобретении устаревших станков.

Стратегия В – полная смена профиля предприятия и переход на выпуск товаров народного потребления (бытовой техники, посуды и т.д.). Предполагаемый объём инвестиций –

800 тыс. руб., при этом требуется переналадить оборудование и полностью перестроить технологический процесс. Сбыт продукции обеспечен, прогнозируемая прибыль – 7 млн руб. в год. Однако отказ от производства станков означает полную потерю рынков сбыта и престижа для завода.

Выбор поставщика

Руководство предприятия по выпуску обуви ищет поставщика сырья для заключения договора о долгосрочном сотрудничестве. Предприятие заинтересовано в регулярной поставке

кожи высокого качества на выгодных условиях. Рассматриваются три кандидата: А, Б, В.

Кандидат А – поставщик, расположенный в том же городе,

что и обувное предприятие. По предыдущему опыту работы с

ним известно, что поставляемое им сырьё не всегда отличается

высоким качеством. Стоимость сырья по долгосрочному договору – 900 руб. за 1 м<sup>2</sup>

. Возможен товарный кредит с оплатой

через месяц после поставки сырья.

Кандидат Б – крупнейший поставщик сырья для производства обуви в стране, расположен за 1500 км от обувного предприятия. Имеет высокую репутацию, высокое качество поставляемой кожи, с большинством клиентов работает на долгосрочной основе. Стоимость сырья с учётом транспортных расходов – 1200 руб. за 1 м<sup>2</sup>

. Условия оплаты – возможна система взаимозачётов в обмен на готовую продукцию, стоимость сырья при 100 % предоплате снижается до 1050 руб. за 1 м<sup>2</sup>

.

Кандидат В – относительно небольшая фирма, расположенная в 300 км от обувного предприятия. Имеет высокую репутацию, поставляет высококачественное сырьё. Стоимость сырья с учётом транспортных расходов – 1000 руб. за 1 м<sup>2</sup>

. Условия оплаты – 100 % предоплата, даже при заключении договора о долгосрочном сотрудничестве.

Количество баллов: 5

### 3. Ситуационные задачи

#### СИТУАЦИЯ

Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязательен, не собран, не умеет отказывать, но, тем не менее, он отличный профессионал в своем деле.

Вопросы:

1. Какие варианты поведения возможны в отношении данного работника?
2. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?
3. Как Вы постройте беседу с подчиненным?

#### СИТУАЦИЯ 7

Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме, что может существенно подорвать конкурентную позицию Вашей фирмы.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

#### СИТУАЦИЯ 1

На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени.

Вопросы:

1. Справедливы ли требования работника?
2. В чем заключается проблема?
3. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

Количество баллов: 5

Типовые задания к разделу "Количественные и качественные экспертные оценки":

## 1. Кейс-задачи

Фирма, специализирующаяся на проведении маркетинговых исследований, одновременно получила заказ на исследование трёх рынков: А, Б, В. За каждое исследование, выполненное успешно и в срок, заказчик платит 150 тыс. руб.

Информация о затратах, связанных с проведением исследований, и вероятностях их успешного выполнения представлена в табл. 6. Фирма приложит все усилия, чтобы завершить исследования вовремя, однако это может оказаться невозможным по не зависящим от неё причинам. В случае невыполнения исследования в срок заказчик его не оплатит, а понесённые затраты ничем не будут компенсированы.

Время и ресурсы фирмы ограничены, поэтому возможно выполнение не более 2 исследований.

Постройте дерево решений и выберите оптимальную стратегию: на выполнение каких исследований фирме следует согласиться, а от каких отказаться, чтобы максимизировать прибыль с минимальным риском.

Проведите анализ чувствительности дерева решений к изменению следующих факторов:

- ☐ вероятность успеха исследования рынка Б;
- ☐ вероятность успеха исследования рынка В;
- ☐ затраты на проведение исследования рынка Б;
- ☐ затраты на проведение исследования рынка В.

Задача.

Обоснуйте выбор оптимального решения в каждой из представленных ниже ситуаций с помощью дерева решений.

Вариант 1

Фирма занимается мелкооптовыми поставками овощей. Ожидаемый недельный спрос на помидоры составит 17 ящиков с вероятностью 30 %, 18 ящиков с вероятностью 40 %, 19 ящиков с вероятностью 30 %. Стоимость закупки одного ящика помидоров составляет 500 руб., выручка от продажи одного ящика – 700 руб.. Если закупленный ящик остался непроданным, помидоры портятся и фирма несет убыток в размере 500 руб.

Определите оптимальный размер недельного запаса помидоров, который целесообразно создать фирме, если в течение

недели запас не пополняется.

Вариант 2

В кафе ежедневно создаётся запас свежевыжатого апельсинового сока. Ожидаемый дневной спрос на сок составит 20 стаканов с вероятностью 1

/3, 21 стакан с вероятностью 1

/3, 22 стакана с вероятностью 1

/3. Стоимость выработки одного стакана сока

составляет 40 руб., выручка от продажи одного стакана – 65 руб.

Если выжатый сок остался непроданным, он портится и кафе

несет убыток в размере 40 руб. со стакана.

Определите оптимальный размер дневного запаса сока, который целесообразно создать кафе, если в течение дня запас не

пополняется.

Вариант 3

Магазин занимается продажей кондитерских изделий. Ожидаемый дневной спрос на торты «Вернисаж» составит 13 штук с

вероятностью 20 %, 14 штук с вероятностью 30 %, 15 штук с

вероятностью 50 %. Стоимость закупки одного торта составляет

80 руб., выручка от продажи одного торта – 120 руб. Если закупленный торт остался непроданным, он портится и магазин

несет убыток в размере 80 руб.

Определите оптимальный размер дневного запаса тортов, который целесообразно создать магазину, если в течение дня запас не пополняется.

Количество баллов: 5

## 2. Конспект по теме

1. Функции управленческого решения.
2. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.
3. Классификация управленческих решений. Составляющие и заменители в процессе принятия управленческих решений.
4. Условия неопределенности и риска.
5. Проблемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
6. Классификация проблем.
7. Моделирование процесса разработки решения.
8. Этапы, цели, типы и способы моделирования

Количество баллов: 10

## 3. Ситуационные задачи

Задача 6

Фирма «Вымпел» выпускает на рынок изделия А. Производственные мощности и возможности фирмы позволяют ей изготавливать указанные изделия в количестве 800 тыс. штук в год. В то же время такую же продукцию выпускают еще три предприятия – конкуренты фирмы «Вымпел». В предшествующем году фирма «Вымпел», изготовит 800 тыс. штук изделий А, не смогла реализовать 100 тыс. штук, которые находятся на складе готовой продукции этой фирмы. Изучив рынок изделия А, фирма «Вымпел» установила, что его емкость, спрос покупателей на эти изделия в следующем (плановом) году останется на прежнем уровне. Определите: а) наиболее эффективную для данных условий рынка производственную программу изделия А с учетом спроса покупателей; б) потребность в материалах на изготовление изделия А в следующем (плановом) году, если известно, что на изготовление данного изделия требуются материалы М1, М2, М3, а установленная технология фирмы «Вымпел» предусматривает нормы расхода этих материалов на изделие в количестве соответственно 20 кг/шт., 25 кг/шт., 15 кг/шт. Предложите свой вариант решения. Оформите решение.

Задача 7

На момент заключения контракта между поставщиком и покупателем в начале года цена единицы закупаемого товара была 300 тыс. руб. Известно, что 50% в цене товара составляла стоимость материалов, используемых в производстве, 20% - заработная плата, 2% - транспортные расходы, 10% - прочие элементы цены. По истечении квартала стоимость материалов, потребляемых в производстве 40 увеличилась на 10%, заработная плата возросла на 8%, а транспортные расходы за счет роста тарифов – на 12%. Рассчитайте цену товара (скользящую цену) на момент его поставки, которая состоится через три месяца после заключения контракта (т.е. в конце I квартала). Предложите свой вариант решения. Оформите решение.

Задача 8

Предприятие продает ежегодно по 15000 ед. изделий В по цене 25 тыс. руб. за единицу. Переменные расходы в расчете на единицу продукции (Vуд) составляют 10 тыс. руб. Постоянные расходы предприятия (С) равны 150 000 тыс. руб. В целях увеличения объема продаж руководство предприятия решило снизить цену за единицу продукции на 5 тыс. руб. и увеличить расходы на рекламу на 10 000 тыс. руб. В результате этих мероприятий руководство предприятия предполагает добиться роста продаж на 60%. Определите, выгодны ли предполагаемые действия руководства предприятия. Предложите свой вариант решения, оформите и предложите вариант утверждения.

Задача 9

Руководство предприятия рассматривает вопрос об увеличении расходов на рекламу на 10000 тыс. руб., при этом прогнозируется рост выручки от продаж на 40 000 тыс. руб., известно, что коэффициент маржинальной прибыли на предприятии составляет 0,7. Определите, выгодно ли для предприятия увеличить расходы на рекламу? Предложите свой вариант решения. Оформите решение.

Задача 10

У предпринимателя появилась возможность работать самостоятельно. Имеется также предложение со стороны крупной компании работать у нее в качестве торгового агента по реализации промышленных товаров. При первом варианте, если он будет работать самостоятельно, то его доход составит 700 тыс. руб. с вероятностью 60%, во втором – 200 тыс. руб. с вероятностью 40%. При работе торговым агентом заработная плата составит 400 тыс. руб. с вероятностью 80% и 300 тыс. руб. при самостоятельной работе с вероятностью 20%. Определите, при каком варианте величина риска более высокая. Для окончательного выбора более приемлемого варианта базу исходных данных и результаты расчетов занесите в таблицу. Предложите свой вариант решения.

Количество баллов: 5

## 5.2.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации в ФГБОУ ВО «ЮУрГПУ».

### Первый период контроля

#### 1. Экзамен

Вопросы к экзамену:

1. Сущность и содержание процесса разработки и принятия управленческих решений, основные определения и классификации управленческих решений.
2. Сущность, свойства и классификация управленческих решений.
3. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений.
4. Оценка качества управленческого решения.
5. Методы управления качеством.
6. Социально-психологические методы управления качеством.
7. Экономические методы управления качеством.
8. Эффективность управленческих решений. Оценка экономической эффективности управленческих решений.
9. Принятие оптимального управленческого решения.
10. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений.
11. Методы разработки управленческих решений с применением теории вероятностей.
12. Правила теории игр при разработке управленческих решений.
13. Методы разработки управленческих решений по управлению ассортиментом.
14. Модели математического программирования в разработке управленческих решений.
15. Имитационное моделирование в разработке управленческих решений.
16. Математические модели и методы разработки управленческих решений.
17. Возможности транспортной модели и задачи о назначениях в разработке управленческих решений.
18. Методы обоснования решений по использованию ресурсов.
19. Экономико-математические модели и методы разработки управленческих решений.
20. Возможности моделей линейного программирования в разработке управленческих решений.
21. Методы сетевого анализа в разработке управленческих решений.
22. Типы задач принятия решений в соответствии с типом ситуации: в условиях определенности, неопределенности, риска, конфликта.
23. Финансовая диагностика производственно-экономических ситуаций в организации.
24. Разработка и выбор управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
25. Классификация рисков. Методы оценки степени риска.
26. Этапы исследования риска. Способы управления риском.
27. Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений.
28. Условия эффективного функционирования организационных структур при реализации решений.
29. Организация процессов выполнения решений: ресурсное обеспечение на стратегическом и тактическом уровне.
30. Социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений.
31. Управление изменениями и конфликтами в процессе разработки и реализации управленческих решений.
32. Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики.
33. Влияние сферы деятельности предприятия на процесс разработки и принятия управленческих решений.
34. Принятие решений в финансовой деятельности предприятия.
35. Предпосылки и этапы автоматизации процесса принятия решений.
36. Обзор информационных систем, используемых для принятия управленческих решений.
37. Современный научный и практический уровень разработки управленческих решений.
38. Использование теории вероятностей в методах разработки управленческих решений.
39. Использование теории игр при разработке управленческих решений.
40. Управление ассортиментом. Методы разработки управленческих решений по управлению ассортиментом.

Типовые практические задания:

1. Фирма решила провести техническую реконструкцию производства, суммарные издержки составят 5 млн. руб. из них 3 млн. руб. – 1 год и по 1 млн. во 2-й и 3-й год. При этом необходимо сократить 10% производственных рабочих, средняя заработная плата, которых составляет 5 тыс. руб. в месяц. Количество производственных рабочих на предприятии – 250 чел. из них 10% имеют 6 разряд; 20% - 5 1 разряд; 20% - 4 разряд; 20% - 3 разряд; 30% - 2 разряд; новое оборудование предполагает занятость работников 5-6 разряда. Какое решение должна принять фирма?

### 5.3. Примерные критерии оценивания ответа студентов на экзамене (зачете):

Отметка	Критерии оценивания
"Отлично"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дается комплексная оценка предложенной ситуации</li> <li>- демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять</li> <li>- последовательное, правильное выполнение всех заданий</li> <li>- умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы</li> </ul>

"Хорошо"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дается комплексная оценка предложенной ситуации</li> <li>- демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять</li> <li>- последовательное, правильное выполнение всех заданий</li> <li>- возможны единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя</li> <li>- умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы</li> </ul>
"Удовлетворительно" ("зачтено")	<ul style="list-style-type: none"> <li>- затруднения с комплексной оценкой предложенной ситуации</li> <li>- неполное теоретическое обоснование, требующее наводящих вопросов преподавателя</li> <li>- выполнение заданий при подсказке преподавателя</li> <li>- затруднения в формулировке выводов</li> </ul>
"Неудовлетворительно" ("не зачтено")	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неправильная оценка предложенной ситуации</li> <li>- отсутствие теоретического обоснования выполнения заданий</li> </ul>

## 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

### 1. Лекции

Лекция - одна из основных форм организации учебного процесса, представляющая собой устное, монологическое, систематическое, последовательное изложение преподавателем учебного материала с демонстрацией слайдов и фильмов. Работа обучающихся на лекции включает в себя: составление или слежение за планом чтения лекции, написание конспекта лекции, дополнение конспекта рекомендованной литературой.

Требования к конспекту лекций: краткость, схематичность, последовательная фиксация основных положений, выводов, формулировок, обобщений. В конспекте нужно помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Последующая работа над материалом лекции предусматривает проверку терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. В конспекте нужно обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

### 2. Практические

Практические (семинарские занятия) представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления курса и охватывают все основные разделы.

Основной формой проведения практических занятий и семинаров является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор примеров и ситуаций в аудиторных условиях.

При подготовке к практическому занятию необходимо, ознакомиться с его планом; изучить соответствующие конспекты лекций, главы учебников и методических пособий, разобрать примеры, ознакомиться с дополнительной литературой (справочниками, энциклопедиями, словарями). К наиболее важным и сложным вопросам темы рекомендуется составлять конспекты ответов. Следует готовить все вопросы соответствующего занятия: необходимо уметь давать определения основным понятиям, знать основные положения теории, правила и формулы, предложенные для запоминания к каждой теме.

В ходе практического занятия надо давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов, доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

### 3. Экзамен

Экзамен преследует цель оценить работу обучающегося за определенный курс: полученные теоретические знания, их прочность, развитие логического и творческого мышления, приобретение навыков самостоятельной работы, умения анализировать и синтезировать полученные знания и применять их для решения практических задач.

Экзамен проводится в устной или письменной форме по билетам, утвержденным заведующим кафедрой. Экзаменационный билет включает в себя два вопроса и задачи. Формулировка вопросов совпадает с формулировкой перечня вопросов, доведенного до сведения обучающихся не позднее чем за один месяц до экзаменационной сессии.

В процессе подготовки к экзамену организована предэкзаменационная консультация для всех учебных групп.

При любой форме проведения экзаменов по билетам экзаменатору предоставляется право задавать студентам дополнительные вопросы, задачи и примеры по программе данной дисциплины. Дополнительные вопросы, также как и основные вопросы билета, требуют развернутого ответа.

Результат экзамена выражается оценкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно».

### 4. Доклад/сообщение

Доклад – развернутое устное (возможен письменный вариант) сообщение по определенной теме, сделанное публично, в котором обобщается информация из одного или нескольких источников, представляется и обосновывается отношение к описываемой теме.

Основные этапы подготовки доклада:

1. четко сформулировать тему;
2. изучить и подобрать литературу, рекомендуемую по теме, выделив три источника библиографической информации:
  - первичные (статьи, диссертации, монографии и т. д.);
  - вторичные (библиография, реферативные журналы, сигнальная информация, планы, граф-схемы, предметные указатели и т. д.);
  - третичные (обзоры, компилятивные работы, справочные книги и т. д.);
3. написать план, который полностью согласуется с выбранной темой и логично раскрывает ее;
4. написать доклад, соблюдая следующие требования:
  - структура доклада должна включать краткое введение, обосновывающее актуальность проблемы; основной текст; заключение с краткими выводами по исследуемой проблеме; список использованной литературы;
  - в содержании доклада общие положения надо подкрепить и пояснить конкретными примерами; не пересказывать отдельные главы учебника или учебного пособия, а изложить собственные соображения по существу рассматриваемых вопросов, внести свои предложения;
5. оформить работу в соответствии с требованиями.

### 5. Ситуационные задачи

Ситуационная задача представляет собой задание, которое включает в себя характеристику ситуации из которой нужно выйти, или предложить ее исправить; охарактеризовать условия, в которых может возникнуть та или иная ситуация и предложить найти выход из нее и т.д.

При выполнении ситуационной задачи необходимо соблюдать следующие указания:

1. Внимательно прочитать текст предложенной задачи и вопросы к ней.
2. Все вопросы логично связаны с самой предложенной задачей, поэтому необходимо работать с каждым из вопросов отдельно.
3. Вопросы к задаче расположены по мере усложнения, поэтому желательно работать с ними в том порядке, в котором они поставлены.

### 6. Кейс-задачи



Кейс – это описание конкретной ситуации, отражающей какую-либо практическую проблему, анализ и поиск решения которой позволяет развивать у обучающихся самостоятельность мышления, способность выслушивать и учитывать альтернативную точку зрения, а также аргументировано отстаивать собственную позицию.

Рекомендации по работе с кейсом:

1. Сначала необходимо прочитать всю имеющуюся информацию, чтобы составить целостное представление о ситуации; не следует сразу анализировать эту информацию, желательно лишь выделить в ней данные, показавшиеся важными.
2. Требуется охарактеризовать ситуацию, определить ее сущность и отметить второстепенные элементы, а также сформулировать основную проблему и проблемы, ей подчиненные. Важно оценить все факты, касающиеся основной проблемы (не все факты, изложенные в ситуации, могут быть прямо связаны с ней), и попытаться установить взаимосвязь между приведенными данными.
3. Следует сформулировать критерий для проверки правильности предложенного решения, попытаться найти альтернативные способы решения, если такие существуют, и определить вариант, наиболее удовлетворяющий выбранному критерию.
4. В заключении необходимо разработать перечень практических мероприятий по реализации предложенного решения.
5. Для презентации решения кейса необходимо визуализировать решение (в виде электронной презентации, изображения на доске и пр.), а также оформить письменный отчет по кейсу.

## **7. Конспект по теме**

Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника.

Различаются четыре типа конспектов.

План-конспект – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то теме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

Этапы выполнения конспекта:

1. определить цель составления конспекта;
2. записать название текста или его части;
3. записать выходные данные текста (автор, место и год издания);
4. выделить при первичном чтении основные смысловые части текста;
5. выделить основные положения текста;
6. выделить понятия, термины, которые требуют разъяснений;
7. последовательно и кратко изложить своими словами существенные положения изучаемого материала;
8. включить в запись выводы по основным положениям, конкретным фактам и примерам (без подробного описания);
9. использовать приемы наглядного отражения содержания (абзацы «ступеньками», различные способы подчеркивания, шрифт разного начертания, ручки разного цвета);
10. соблюдать правила цитирования (цитата должна быть заключена в кавычки, дана ссылка на ее источник, указана страница).

## **7. ПЕРЕЧЕНЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

1. Дифференцированное обучение (технология уровневой дифференциации)
2. Кейс-технологии
3. Цифровые технологии обучения

## **8. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ**

1. компьютерный класс – аудитория для самостоятельной работы
2. учебная аудитория для лекционных занятий
3. учебная аудитория для семинарских, практических занятий
4. Лицензионное программное обеспечение:
  - Операционная система Windows 10
  - Microsoft Office Professional Plus
  - Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition
  - Справочная правовая система Консультант плюс
  - 7-zip
  - Adobe Acrobat Reader DC