

Частное образовательное учреждение высшего образования
Приамурский институт агроэкономики и бизнеса

Кафедра экономики предприятия и менеджмента



**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ
«МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**

Уровень высшего образования:
БАКАЛАВРИАТ

направление подготовки:
38.03.01 Экономика

профиль подготовки:
Финансы и кредит

Форма обучения: заочная

**Хабаровск
2016 г.**

**Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине
«Методы принятия управленческих решений»**

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Раздел. 1 Теоретические основы процесса разработки и принятия управленческих решений	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Кр
2	Тема 1. Предмет, задачи и структура курса «Методы принятия управленческих решений»	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Э
3	Тема 2. Типология управленческих решений	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Ко
4	Тема 3. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Р
5	Тема 4. Технология принятия управленческих решений	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Т
6	Раздел. 2 Методологические основы принятия управленческих решений	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Кр
7	Тема 1. Методология принятия управленческих решений	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Т
8	Тема 2. Модели и методы принятия управленческих решений	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Ко
9	Тема 3. Формализованные методы принятия управленческих решений	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Ко Т
10	Тема 4. Эвристические методы принятия управленческих решений	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	РЗ
11	Тема 5. Условия и факторы качества управленческих решений.	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Кр
12	Тема 6. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска.	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	ДЗ
13	Тема 7. Критерии эффективности управленческих решений	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Ко
14	Тема 8. Контроль реализации управленческих решений.	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Т

Кейс-задачи по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

Кейс-задача №1.

На собрании акционеров АО «N», уставный капитал которого разделен на 100 000 акций, присутствовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 50 500 акциями.

В повестку дня был включен вопрос о назначении генерального директора и выдвинута кандидатура Иванова И.И. «За» его назначение проголосовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 25 250 акциями, «против» – 250 акциями, «воздержалось» – 25 000 акциями.

У собрания акционеров возникло сомнение в правомочности принятого решения, и оно проголосовало квалифицированным большинством голосом за внесение изменений в Устав, согласно которым полномочия по назначению генерального директора передаются Совету директоров АО.

Вопрос: Прокомментируйте правомерность принятых Собранием акционеров решений.

Кейс-задача № 2.

В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.
2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.
3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

Вопрос: Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

Кейс-задача № 3.

Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

Вопрос: Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить? Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

Кейс-задача № 4.

Инвестиционный бюджет компании на 2000 год составил 10 млн. условных единиц (у. е.) в то время как бюджет подбора и подготовки кадров составил 0,25 млн. у.е., а маркетинговый бюджет (маркетинговые исследования, реклама и т.д.) – 0,5 млн. у.е.

Вопрос: Может ли при таких условиях финансирования эффективно быть организована предпринимательская деятельность компании? Ответ обоснуйте с использованием определения понятия «предпринимательский труд».

Кейс-задача № 5.

В сфере управления рынками сбыта своей продукции компания выбрала стратегию, включающую политику «ценовой дискриминации». После применения на сегментированных рынках в своих фирменных торговых предприятиях политики «ценовой дискриминации» компания столкнулась со злоупотреблениями.

Вопрос: Каков характер этих злоупотреблений и как можно их избежать, не создавая дорогостоящую систему контроля? Какие другие виды ценовой дискриминации Вам известны и в чем целесообразность их использования в управлении сбытом?

Кейс-задачи № 6

Алексей Иванович - менеджер среднего звена. Он работает начальником сборочного участка небольшого предприятия. Сегодня первый день как он вернулся из отпуска. Первый звонок был от менеджера по сбыту, который сказал, что последняя партия деталей забракована и из-за этого нарушаются условия договора с постоянным и выгодным для фирмы заказчиком. Второй звонок был от секретаря-референта директора, которая сообщила, что через час состоится рабочее совещание у директора фирмы, посвященное этому вопросу. Третий звонок был от жены заместителя

Алексея Ивановича, исполнявшего обязанности начальника цеха во время его отпуска; звонившая предупредила Алексея Ивановича, что ее муж заболел и врач выписал ему больничный лист сроком на неделю. Алексей Иванович откинулся в кресле и задумался...

Представьте себя на месте Алексея Ивановича:

1. Определите возникшие проблемы. Проранжируйте (актуальность, масштабность, степень риска) и классифицируйте их (производственные, технические, информационные, экономические, кадровые).

2. Формализуйте каждую проблему - определите разницу между фактическим и желаемым состоянием объекта по его параметрам.

3. Определите “дерево целей” и на основе его “дерево решений”.

4. Проведите анализ принятых решений с различных точек зрения:

- по степени влияния на будущее организации;
- по времени реализации;
- по степени обязательности исполнения;
- по широте охвата;
- по содержанию;
- по какому-либо другому критерию.

5. Изобразите графически алгоритм принятия Вашего окончательного решения. Обоснуйте правильность принятия решения.

Критерии оценки кейса

1. Анализ проблемы - насколько верно, комплексно, и в соответствие с действительностью, студент сумел выделить причины возникновения проблемы на объекте, описанной в кейсе.

2. Структурирование проблем – насколько четко, логично, последовательно была изложена студентом проблема, охарактеризованы участники проблемы, выявлены последствия проблемы и риски для объекта.

3. Предложение стратегических альтернатив – количество вариантов решения проблемы предложенных студентом.

4. Обоснование решения – насколько аргументирована позиция студента относительно предложенного решения кейса.

5. Логичность и реализуемость плана внедрения стратегической инициативы – насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, насколько предложенный план может быть реализован в текущих экономических условиях.

6.

Балльнорейтинговая оценка	Критерии оценки
5 баллов	выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.
4 балла	выставляется студенту, при условии правильного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, выполнения требований обоснованности и реализуемости предлагаемых решений, но недостаточно четко и последовательно аргументированных.
3 балла	выставляется студенту, при попытке определении возможных причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, представления характеристик участников проблемы и предложении варианта ее решения.
0 баллов	выставляется студенту в случае неверного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, отсутствии вариантов ее решения, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки кейса.

Деловые игры

Деловая игра . 1 “Разработка управленческих решений в условиях конкуренции на рынке компьютеров”.

Ситуация 1.

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. ед.

этой техники. Действующие на рынке фирмы реализуют только 4 тыс. ед. с предполагаемым увеличением объема продаж до 4,2 тыс. ед. в месяц. Прибыль от продажи каждого компьютера составляет 100 у. е.

Ваша фирма производит DVD проигрыватели. По данным маркетинговых исследований, можно увеличить их выпуск на 400 ед. Прибыль от продажи одного DVD проигрывателя составляет 200 у. е. Вы находитесь перед выбором более выгодного решения:

перепрофилировать производство на выпуск компьютеров (это мероприятие обойдется в 30 000 у. е.) или расширить выпуск DVD проигрывателя составляет (затраты в размере 20 000 у. е). Ваша задача состоит в следующем:

- определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения;
- определить весь перечень возможных альтернатив решения;
- провести расчет прибыльности; • выбрать единственное решение Ситуация 2.

Ваша фирма ежемесячно производит 5 000 компьютеров. Для того, чтобы серьезно противостоять конкурентам, Вам предстоит сделать выбор: 1. снизить цену на продукцию на 10 %. Тогда прибыль вашей фирмы от продажи каждого компьютера сократиться с 300 у.е. до 200 у.е.; 2. усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые с 50 у.е. до 120 у.е.

Ваша задача:

- определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень возможных альтернатив решения;
- рассчитать доходность; • принять единственное решение.

Ситуация 3.

В результате усиления позиций конкурентов у вашей фирмы возникли сложности со сбытом компьютеров.

Имеются следующие варианты решения задачи:

1. снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000 ед. в месяц. При этом Ваши потери составят 50 000 у.е.;
2. усовершенствовать модели производимых компьютеров. В этом случае потери дохода составят 20 000 у.е. (от модернизации) и 30 000 у.е. (от внесении изменений в технологию);
3. усилить рекламную кампанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е. 57

Ваша задача состоит в следующем:

- определить факторы, влияющие на принятие решения;
- рассчитать доходность;
- выбрать окончательное решение;
- оформить решение в таблицу (свободная форма)

Деловая игра 2

В проектно-конструкторском бюро фирмы работают 6 человек. Алексей Максимович - средних лет мужчина, грузный, меланхоличный, тяжелый на подъем, увлекается шахматами, обладает аналитическим складом ума. Юрий Борисович - молодой человек, симпатичный, коммуникабельный, честолюбивый, занимается в самодеятельной театральной студии. Люда – незамужняя девушка, ничем не увлекается, имеет три любимых занятия: разглядывать журнал мод, наблюдать происходящие за окном, обсуждать с подругами фирменные новости и события. Мария - молодая женщина, исполнительная, трудолюбивая, имеет семью и маленького, часто болеющего ребенка. Валера – худощавый молодой человек, отличный инженер, но педантичен и чрезмерно самолюбив, страдает хроническим заболеванием; в настоящее время в отпуске. Шестой человек – менеджер бюро, это Вы.

Вас вызвал главный менеджер проектно-конструкторского отдела и объявил, что фирма заключила договор на разработку проекта, успешное выполнение которого принесет фирме неплохую прибыль. Проект, как отметил главный менеджер, технически сложный, имеет большой объем чертежных работ, должен быть выполнен за счет сверхурочной работы. И, кроме того, на заключительном этапе необходимо согласование проекта с заказчиком и в связи с этим предстоит длительная командировка в г. Тьму-Таракань. Если бюро справится с работой, его сотрудников ждет хорошее вознаграждение. Однако сумму вознаграждения главный менеджер не сообщил.

Ваше задание:

1. Определить основные проблемы. Принять необходимые в этой ситуации управленческие решения, в частности решение по распределению работ между сотрудниками;

2. Провести анализ потребностей каждого сотрудника: определить его индивидуальные потребности, оценить степень влияния каждой потребности по пятибалльной шкале, сгруппировать потребности как источник мотивов, определить сумму баллов по каждой группе мотивов и определить доминирующую потребность. На основании этого разработать стиль поведения по отношению к каждому сотруднику при распределении работ. Использовать при этом теоретический материал: классификацию стимулов, различные варианты концепций мотивации, способов мотивации. Разрешается “приписывать” героям кейс-стади какие-то дополнительные сведения, связанные с личной жизнью, событиями связанными с прошлым периодом работы, но не идущие в разрез с его характеристикой.

3-й этап. Работа в группах 15 - 20 минут.

4-й этап. Презентация результатов работы представителями групп.

5-й этап. Пленарная дискуссия.

6-й этап. Ролевая игра.

Сценарий ролевой игры:

1. Преамбула событий.

Фирма, действующие лица, управленческие проблемы - те же.

В результате развития событий и благодаря высокопрофессиональной работе Менеджера, разработавшего индивидуальный стиль поведения по отношению к каждому сотруднику бюро, удалось справиться с проектными работами. Следующий пункт договора включал 2-месячную командировку на фирму заказчика с целью передачи информации по проекту, обучения и консультирования работников фирмы.

Менеджер проектного подразделения планировал командировать для выполнения данных работ Юрия Борисовича, но ряд обстоятельств помешал данному решению. Тогда Менеджер решает направить в командировку Люду.

2. Для проведения ролевой игры каждая группа выбирает двух человек – одного на роль Менеджера, другого на роль Люды. Организуется место действия - стол, два стула.

3. Задача Менеджера уговорить Люду, используя для этого различные стимулы, провести два месяца в г.Тьму-Таракань. Задача Люды суметь отказаться от поездки, аргументируя свой отказ.

4. После проведения игры поочередно каждой группой провести пленарную дискуссию:

обсудить результаты ролевой игры и сделать выводы.

Вариант 2 - Деловая игра “Марафон менеджера”.

План проведения игры

1-й этап. Формируются группы по принадлежности к фирме.

2-й этап. В каждой группе выбирается человек на роль Менеджера. Менеджеры выходят из аудитории.

3-й этап. Оставшиеся члены групп разрабатывают для каждой должности, которую они выполняют в своей виртуальной фирме, конкретную проблему всевозможного характера. Они будут исполнять роль Сотрудников.

4-й этап. Менеджеры приглашаются в аудиторию. Проводится игра по сценарию:

Место действия - коридор фирмы;

Действующие лица - Менеджер и Сотрудник фирмы.

События: Рабочий день. Менеджер выходит из кабинета начальника и идет быстрым шагом, торопясь выполнить его руководящие указания. Но по пути ему встречаются один за другим Сотрудники фирмы, каждый со своей производственной проблемой. Задача Менеджера - решить все текущие проблемы оперативно, задача Сотрудника - усложнять проблему по мере ее анализа Менеджером так, чтобы решение проблемы заняло как можно больше времени. Для усиления динамики игры можно ввести фактор времени: на каждую проблему Менеджеру дается

от 1 до 5 минут, если Сотрудник не удовлетворен решением Менеджера - проблема считается

нерешенной, общее время решения всех проблем замеряется. Для введения элемента соревнования Менеджеры могут работать не со своей группой, при этом каждый Сотрудник получает право присуждать Менеджеру от 0 до 5 очков за решение проблемы, после игры очки суммируются, определяется победитель.

5-й этап. Пленарная дискуссия по обсуждению деловой игры. Подведение итогов.

Критерии оценки кейса

1. Анализ проблемы - насколько верно, комплексно, и в соответствии с действительностью, студент сумел выделить причины возникновения проблемы на объекте, описанной в сценарии деловой игры.

2. Структурирование проблем – насколько четко, логично, последовательно была изложена студентом проблема, охарактеризованы участники проблемы, выявлены последствия проблемы и риски для объекта.

3. Предложение стратегических альтернатив – количество вариантов решения проблемы предложенных студентом.

4. Обоснование решения – насколько аргументирована позиция студента относительно предложенного решения проблематики деловой игры.

5. Логичность и реализуемость плана внедрения стратегической инициативы – насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, насколько предложенный план может быть реализован в текущих экономических условиях.

Балльнорейтинговая оценка	Критерии оценки
5 баллов	выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.
4 балла	выставляется студенту, при условии правильного определения причин возникновения проблемы, описанной в сценарии деловой игры, выполнения требований обоснованности и реализуемости предлагаемых решений, но недостаточно четко и последовательно аргументированных.
3 балла	выставляется студенту, при попытке определении возможных причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, представления характеристик участников проблемы и предложении варианта ее решения.
0 баллов	выставляется студенту в случае неверного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, отсутствии вариантов ее решения, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки результатов проведения деловой игры.

**Комплект заданий для контрольной работы по дисциплине
«Методы принятия управленческих решений»**

Задача 1. Тема: Метод «дерево решений»

Оптовый склад обслуживает кино- и фотолаборатории, в том числе отпускает им проявитель. Статистика уровня продаж: 11 упаковок продаются с вероятностью 45%, 12 упаковок – с вероятностью 35%, 13 упаковок – 20%. Прибыль от реализации одной упаковки – 35 руб.

Непроданные упаковки в конце недели уничтожаются, при этом

Потери составляют 56 руб. с каждой упаковки. Какой недельный запас проявителя является для склада оптимальным?

Компания рассматривает, целесообразно ли ей разрабатывать новый продукт и выходить с ним на рынок. Затраты на разработку оцениваются в размере \$180000; вероятность того, что разработки будут успешными, составляет 0,75, что они окончатся неудачей – 0,25. Если разработки будут успешными, продукт будет выведен на рынок и при этом существуют следующие оценки:

- а) если продукт будет очень успешным, прибыль составит \$540000;
- б) если продукт будет средне успешным, прибыль составит \$100000;
- в) если продукт окажется неудачным, убытки составят \$400000;

Оцениваемые вероятности для каждого из указанных выше событий следующие: а) высокая успешность 0,4

б) средняя успешность 0,3

в) неудача 0,3

Задача 2. «Анализ безубыточности».

Компания производит продукт А. Величина постоянных затрат – 200000 руб. для данного производства. Максимально возможный объем выпуска продукции составляет 1000 единиц. Единица продукции реализуется по цене 750 руб., переменные затраты составляют 250 руб. за единицу продукции. Найти точку безубыточности.

Условие. Фирма «Альфа» производит некоторую продукцию промышленности строительных материалов и обычно продает ее оптовикам на внутреннем рынке по цене Ц1 ден. ед., за единицу продукции (здесь и далее цифры измерения носят условный характер). Мощность фирмы – М единиц продукции в месяц. В настоящее время ее месячный выпуск составляет О1 единиц.

Имеется N-кратный запас мощности ($M = O1 * N$)

Фирме было предложено заключить контракт на экспорт О2 единиц продукции ежемесячно по цене Ц2 ден. ед. Базис поставки – «самовывоз», без обязательства по транспортировке товара на продавце.

Издержки на производство и сбыт в расчете на единицу продукции приведены в табл. 2

Таблица 2 - Издержки на производство и сбыт единицы продукции

Статья расходов	Индекс
1. Стоимость материалов	X1
2. Заработная плата	X2
3. Переменные накладные издержки	X3
4. Постоянные накладные издержки	X4
ИТОГО (себестоимость производства)	
5. Переменные издержки по сбыту	X5

ВСЕГО (общие издержки)	С
-------------------------------	----------

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

Требуется определить:

1) правильное ли решение принял управляющий и как изменилась бы прибыль фирмы, если бы он принял предложение зарубежного партнера?

2) как изменилась бы прибыль фирмы, если бы предложение было принято, но запас мощности фирмы составлял бы $N = 1$? Методические рекомендации по решению:

В данной задаче необходимо выбрать решение из альтернативы «принимать или не принимать предложение зарубежной фирмы?» для двух условий:

- 1) имеется N -кратный запас мощности (например, $N = 2$);
- 2) мощности фирмы «Альфа» полностью загружены ($N = 1$).

1. В текущий момент прибыль составляет:

$$P_1 = (C_1 - C_1) * O_1 = (20 - 18) * 1000 = 2000 \text{ ден. ед.}$$

в месяц где

P_1 – текущая прибыль;

C_1 – цена продукции при продаже на внутреннем рынке;

C_1 – издержки на единицу продукции из

продаваемой партии $C_1 = X_1 + X_2 + X_3 + X_4 +$

X_5 ; O_1 – текущий объем продаж в месяц.

Если бы управляющий принял предложение, то себестоимость единицы продукции экспортной партии составила бы всего $C_2 = X_1 + X_2 + X_3 = 2 + 7 + 2 = 11$ ден. ед., поскольку постоянные накладные уже отнесены к «внутренней» партии и условия самовывоза не требуют издержек по сбыту. В этих условиях дополнительная прибыль составила бы:

$$P_2 = (C_2 - C_2) * O_2 = (15 - 11) * 500 = 2000 \text{ ден. ед. в месяц}$$

Индекс «2» отнесен к показателям экспортной партии. Таким образом общая прибыль удвоилась бы и составила $P = P_1 + P_2 = 4000$ ден. ед. в месяц. Следовательно, управляющий принял неверное решение.

К тому же выводу можно прийти, если несколько модифицировать расчет в сторону большей корректности рассуждений, пересчитав суммы постоянных накладных на единицу продукции при повышении выпуска в 1,5 раза. В этом случае постоянные накладные на единицу продукции составят $X_4^1 = X_4/1,5 = 5/1,5 = 3,33$ ден. ед. и, следовательно, издержки по продукции на внутреннем рынке будут равны $C_1^1 = X_1 + X_2 + X_3 + X_4^1 + X_5 = 2 + 7 + 2 + 3,33 + 2 = 16,33$ ден. ед., а экспортной продукции – $C_2^1 = X_1 + X_2 + X_3 + X_4^1 = 2 + 7 + 2 + 3,33 = 14,33$ ден. ед. Общая прибыль при этом составит:

$$P = P_1 + P_2 = (C_1 - C_1^1) * O_1 + (C_2 - C_2^1) * O_2 = \\ = (20 - 16,33) * 1000 + (15 - 14,33) * 500 = 3670 + 330 = 4000 \text{ ден. ед.}$$

2. Во втором случае экспорт продукции должен осуществляться за счет сокращения объема продаж на внутреннем рынке. Постоянные накладные на единицу продукции при этом не меняются. Общие издержки на единицу продукции для внутренних продаж сохраняются на уровне $C_1 = 18$ ден. ед., а для экспортной продукции составят $C_2 = 16$ ден. ед. (с учетом «самовывоза»). Общая прибыль при этом будет равна:

$$P = P_1 + P_2 = (C_1 - C_1) * (O_1 - O_2) + (C_2 - C_2) * O_2 = \\ = (20 - 18) * 500 + (15 - 16) * 500 = 500 \text{ ден. ед.,}$$

т.е. при загруженных мощностях данное предложение об экспорте было бы невыгодным,
 поскольку прибыль упала бы в 4 раза.

ЗАДАЧА 3 «Принятие решения по маркетингу»

Условие. Руководителю предприятия представлен анализ нового продукта марки А. Он решил, что продукт А будет продаваться по розничной цене Ц ден.ед. (по его исследованиям рынка). Розничные торговцы предполагают колебание цен в пределах P_p от продажной цены, а оптовые P_o . Переменные издержки на единицу продукта должны составить $I_{пер}$ ден. ед., а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии $I_{пост}$.

Требуется принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж в О единиц.

Методические рекомендации по решению. Приведем вероятностную задачу к детерминированному виду, установив минимальное значение продажной цены с учетом мнений продавцов согласно самой пессимистической оценке. Такую оценку дали розничные торговцы

($P_p = 40\%$). Поэтому минимальная цена колеблется на уровне $P_{мин} = (100 - P_p)/100 = (100 - 40)/100 = 0,6$ от прогнозной:

$$C_{мин} = P_{мин} * Ц = 0,6 * 10 = 6 \text{ ден. ед.}$$

Затем, суммируя постоянные ($I_{пост}^1$) и переменные ($I_{пер}$) издержки на единицу продукции, определяем себестоимость (С); при этом постоянные издержки рассчитываются исходя из общей суммы и объема выпуска:

$$I_{пост}^1 = I_{пост} / O = 28000/9000 = 3,1 \text{ ден. ед.}$$

$$C = I_{пер} + I_{пост}^1 = 2 + 3,1 = 5,1 \text{ ден. ед.}$$

Сравнивая себестоимость с ценой, можно сделать выбор решения из альтернативы «да – нет»: поскольку себестоимость производства ($C = 5,1$ ден. ед.) меньше продажной цены, определенной по самой пессимистической оценке ($C_{мин} = 6$ ден.ед.), то производство продукции марки А является целесообразным.

ЗАДАЧА 4 «Принятие решения по политике цен»

Условие. Пусть производится некоторый товар А. Исходные данные приведены в табл.

3.1.

Таблица 3.1 - Издержки на производство и сбыт продукции А

Наименование показателя	Индекс
Затраты на производство единицы продукции (ден. ед)	$I_{пер}$
Аренда техники и помещений (ден. ед./год)	$I_a I_{зп}$
Заработная плата непромышленного персонала административные расходы (ден.ед./год)	Ц
Планируемая цена при продаже (ден. ед)	I_p
Планируемые расходы на рекламу (ден. ед./год)	

Требуется определить:

- 1) сколько продукции (O_T) надо продать, чтобы сделать задуманное предприятие самоокупаемым?
- 2) сколько продукции надо продать, чтобы получить $P_{тр} = 1000$ ден.ед. прибыли?
- 3) какое решение будет лучшим при установлении цены, если известно, что продавая продукцию по цене C_1 за единицу, можно прогнозировать уровень продаж в O_1 единиц продукции в месяц, а по цене C_2 уровень продаж составит O_2 единиц продукции в месяц?

Методические рекомендации по решению:

1. Определим прибыль предприятия как разность между суммой, вырученной от продаж, и затратами (переменными и постоянными) на производство:

$$\Pi = \text{Ц} * \text{O}_Г - \text{I}_{\text{пер}} * \text{O}_Г - \text{I}_{\text{пост}},$$

(3.1) где Π – прибыль за год;

Ц – цена за единицу;

$\text{O}_Г$ – годовой объем производства;

$$\text{I}_{\text{пост}} = \text{I}_а + \text{I}_{\text{зп}} + \text{I}_р.$$

Для самоокупаемости (безубыточности) необходимо, чтобы Π была больше или равна нулю. Отсюда

$$\text{Ц} * \text{O}_Г - \text{I}_{\text{пер}} * \text{O}_Г - \text{I}_{\text{пост}} \geq 0 \text{ или } \text{O}_Г * (\text{Ц} - \text{I}_{\text{пер}}) \geq \text{I}_{\text{пост}}, \quad (3.2)$$

Следовательно, минимальный объем выпуска находится из условия:

$$\text{O}_Г \geq \text{I}_{\text{пост}} / (\text{Ц} - \text{I}_{\text{пер}}). \quad (3.3)$$

Подставляя значения параметров ($\text{I}_{\text{пост}} = 5000 + 10000 + 2000 = 17000$;

$\text{Ц} = 1,5$; $\text{I}_{\text{пер}} = 0,75$), получаем:

$$\text{O}_Г \geq 17000 / (1,5 - 0,75) = 17000 / 0,75 = 22667; \text{O}_Г \geq$$

22667 единиц продукции в год (или ≥ 1889 единиц в месяц).

2. Для определения объема выпуска, при котором достигается заданный уровень прибыли

($\Pi_{\text{тр}} = 1000$ ден.ед.), используется формула 3.1. Преобразованная к виду 3.2а и 3.3а она дает следующий результат:

$$\text{Ц} * \text{O}_Г - \text{I}_{\text{пер}} * \text{O}_Г - \text{I}_{\text{пост}} \geq \Pi \text{ или } \text{O}_Г * (\text{Ц} - \text{I}_{\text{пер}}) \geq \text{I}_{\text{пост}} + \Pi, \quad (3.2а)$$

$$\text{O}_Г \geq (\text{I}_{\text{пост}} + \Pi) / (\text{Ц} - \text{I}_{\text{пер}}). \quad (3.3а)$$

Подставляя значения параметров, получаем:

$$\text{O}_Г \geq (17000 + 1000) / (1,5 - 0,75) = 18000 / 0,75 = 24000;$$

$\text{O}_Г \geq 24000$ единиц продукции в год (или ≥ 2000 единиц в месяц).

3. Подставим в формулу 3.1 прогнозные значения объемов продаж для двух вариантов цены (приведем объемы к годовым) и проведем расчеты:

$$\begin{aligned} \Pi_1 &= (1,5 - 0,75) * 1500 * 12 - 17000 = 13500 - \\ &17000 = - 3500; \Pi_2 = (3 - 0,75) * 500 * 12 - 17000 = \\ &13500 - 17000 = - 3500. \end{aligned}$$

Вывод: оба варианта являются равноубыточными, т.е. при таких условиях выпуск продукции А является нецелесообразным.

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

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

Платежная матрица

$Y_i \setminus S_j$	S_1	S_2	S_3	S_4	k_i
Y_1	f_{11}	f_{12}	f_{13}	f_{14}	k_1
$Y_2 \ Y_3$	f_{21}	f_{22}	f_{23}	f_{24}	k_2
	f_{31}	f_{32}	f_{33}	f_{34}	k_3
P_j	P_1	P_2	P_3	P_4	

Предпочтения решения для каждой ситуации, определенные индивидуальным ЛПР по количественной шкале в условных единицах, приведены в табл. 4.1

Таблица 4.1 - Платежная матрица с известной вероятностью событий

$Y_i \backslash S_j$	S_1	S_2	S_3	S_4	k_i
Y_1	1	4	5	9	5,2
Y_2	3	8	4	3	4,5
Y_3	4	6	6	2	5,0
P_j	0,1	0,2	0,5	0,2	-

Требуется определить оптимальное по критерию среднего выигрыша (Байеса-Лапласа) решение Y^* .

Методические рекомендации по решению. Поскольку коэффициенты матрицы в данном случае отражают поступления на фирму, то пользуясь стандартной формулой для расчета коэффициентов важности решения определим коэффициенты k_i :

$$k_1 = 0,1 * 1 + 0,2 * 4 + 0,5 * 5 + 0,2 * 9 = 5,2;$$

$$k_2 = 0,1 * 3 + 0,2 * 8 + 0,5 * 4 + 0,2 * 3 = 4,5;$$

$$k_3 = 0,1 * 4 + 0,2 * 6 + 0,5 * 6 + 0,2 * 2 = 5,0 \text{ и занесем их в последнюю графу табл. 4.2.}$$

По формуле 4.1 выберем оптимальное решение, которое соответствует максимальному значению коэффициента $k_i = 5,2$, т.е. $Y^* = Y_1$.

Примечание. Если бы элементы матрицы отражали затраты (о чем было бы указано в условии), то расчет коэффициентов остался тем же, а решение выбиралось бы исходя из минимума средних затрат.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» (4 балла) выставляется студенту, если студент понял смысл задачи, полно и правильно выполнил ее решение, проявил высокий уровень всех требующихся для выполнения заданий знаний и умений;
- оценка «хорошо» (3 балла) выставляется студенту если он понял смысл задачи, выполнил решение правильно с незначительными ошибками.
- оценка «удовлетворительно» (2 баллов) выставляется студенту, если он понял смысл задачи, но смог выполнить задание лишь частично, проявив недостаточный уровень знаний и умений для выполнения заданий.
- оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется студенту в случае, если задача решена неправильно и не он продемонстрировал сформированность требующихся для выполнения заданий умений.

**Темы рефератов по дисциплине
«Методы принятия управленческих решений»**

1. Алгоритм принятия управленческого решения при различных типах менеджмента.
2. Анализ влияния процессов самоорганизации на формирование управленческих решений.
3. Анализ методов организации процессов разработки управленческих решений.
4. Анализ особенностей использования информационных моделей при разработке управленческих решений.
5. Анализ особенностей принятия решений в процессе управления муниципальной собственностью.
6. Анализ проблем использования имитационного моделирования при выборе и обосновании управленческих решений.
7. Анализ проблем использования математических моделей в процессе разработки управленческих решений.
8. Анализ проблем использования математических моделей для снижения уровня неопределенности принятия управленческих решений.
9. Анализ проблем организации выполнения управленческих решений.
10. Анализ проблем учета неопределенности в принятии управленческих решений.
11. Анализ проблем учета риска в принятии управленческих решений.
12. Анализ проблем формирования системы контроля качества за реализацией управленческих решений.
13. Анализ сопоставимости вариантов управленческих решений.
14. Анализ учета действия мультипликатора при формировании управления муниципальными предприятиями.
15. Анализ эффективности деятельности контрольных служб в организационной структуре управления.
16. Анализ японских методов управления.
17. Выбор критериев принятия управленческого решения.
18. Зарубежные методы управления: анализ и оценка.
19. Значение, сущность и функции решений.
20. Информационное обеспечение процесса принятия решений.
21. Качество решения: факторы и оценка.
22. Классификация методов анализа управленческих решений.
23. Классификация основных методов прогнозирования управленческих решений.
24. Классификация управленческих решений.
25. Компьютерные системы поддержки принятия решений.
26. Контроль реализации управленческих решений.
27. Менеджмент как процесс принятия решений в информационной среде.
28. Методы анализа управленческих ситуаций.
29. Методы моделирования в процессе разработки управленческих решений.
30. Методы оптимизации управленческих решений.
31. Методы решения проблем.
32. Моделирование и модели принятия управленческих решений
33. Модель принятия управленческих решений на основе деловых игр.
34. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений.
35. Организация процесса разработки и принятия решений.
36. Основные требования к разработке и качеству управленческих решений.

37. Основные этапы разработки управленческих решений.
38. Ответственность руководителя за принятое решение.
39. Оценка эффективности управленческих решений.
40. Параметрические методы в процессе принятия решений.
41. Параметры и факторы обеспечения качества и эффективности управленческих решений.
42. Поиск решения как трехступенчатый процесс.
43. Принципы анализа управленческих решений.
44. Принятие решений в условиях риска.
45. Принятие управленческих решений в процессе исполнения муниципального бюджета.
46. Природа процесса принятия решений.
47. Процесс и процедура принятия решений.
48. Психологические аспекты принятия решений.
49. Разработка управленческих решений в условиях неопределенностей и риска.
50. Реализация решений в организации их.
51. Решение в процессе управления.
52. Решение и информация.
53. Роль информации в процессе принятия решений.
54. Роль решений в процессе управления.
55. Системный подход к процессу принятия решений.
56. Системы контроля управленческих решений.
57. Ситуационный подход к процессу принятия решений.
58. Технология разработки управленческого решения.
59. Типология управленческих решений.
60. Управленческое решение и полномочия руководителя.
61. Учет факторов сопоставимости альтернативных управленческих решений.
62. Формы принятия управленческих решений.
63. Функционально-стоимостной анализ в процессе принятия решений.
64. Цикл принятия решений, его структура и состав элементов.
65. Экспертные методы в процессе принятия решений.

Требования к работам и критерии оценки:

- Соответствие содержания текста выбранной теме.
 - Наличие четкой и логичной структуры содержания реферата, отсутствие орфографических, пунктуационных ошибок.
 - Качество аналитической работы, проделанной при написании реферата.
 - Соответствие выбранной теме литературных источников, их актуальность.
 - Обоснованность сделанных автором реферата выводов, соответствие их поставленной цели.
 - Соответствие оформления работы предъявляемым требованиям.
 - Сдача реферата в установленный срок.
- оценка «отлично» (5 баллов) выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.
 - оценка «хорошо» (4 балла) выставляется студенту, при условии соответствия содержания текста выбранной теме, отражения в реферате результатов аналитической работы, проделанной при его написании, обоснованности сделанных автором реферата выводов и соответствие их поставленной цели, а также актуальности литературных источников.

- оценка «удовлетворительно» (3 балла) выставляется студенту в случае соответствия содержания текста выбранной теме, отражения в реферате результатов аналитической работы, проделанной при его написании, обоснованность сделанных автором реферата выводов, соответствие их поставленной цели.
- оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется студенту в случае несоответствия содержания текста выбранной теме, отсутствие выводов автора по проблематике, рассматриваемой в письменной работе, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки кейса.

Темы эссе по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

1. Модели принятия управленческих решений и их использование в организациях.
2. Многокритериальный выбор и оценочные системы. Технология оценивания при принятии управленческих решений.
3. Разработка и реализация управленческих решений.
4. Организационные аспекты процесса разработки и принятия управленческих решений.
5. Разработка и выбор управленческих решений в условиях неопределенности.
6. Разработка управленческих решений в области промышленного производства.
7. Разработка управленческих решений в сфере науки и наукоемкого производства.
8. Разработка управленческих решений в управлении персоналом.
9. Разработка управленческих решений в финансовой деятельности предприятия.
10. Информационное обеспечение процесса разработки управленческих решений.
11. Методы прогнозирования управленческих решений.
12. Факторы масштаба производства при принятии управленческих решений.
13. Процесс подготовки и принятия управленческих решений: основные этапы и их содержание
14. Методы экспертного оценивания в задачах принятия решений.
15. Методы принятия решений в многокритериальных задачах.
16. Выбор альтернатив при решении неструктурированных проблем.
17. Эвристические методы при многокритериальном выборе.
18. Принятие решений коллективными органами.
19. Коллективные (групповые) решения и переговоры.
20. Принятие решений в условиях риска.
21. Принятие решений в условиях неопределенности.
22. Современные подходы к разработке и принятию управленческих решений.
23. Принятие решений в системах организационного управления.
24. Механизм разработки и принятия управленческих решений в современных организациях (на конкретных примерах).
25. Стили руководства при принятии управленческих решений.

Критерии оценки эссе

1. Соответствие содержания текста выбранной теме
2. Наличие четкой и логичной структуры текста
3. Наличие в эссе авторской позиции по рассматриваемой проблематике
4. Обоснованность, аргументированность, доказательность высказываемых положений и выводов автора
5. Отсутствие орфографических, пунктуационных, стилистических, а также фактических ошибок

6. Соответствие оформления работы предъявляемым требованиям

7. Сдача эссе в установленный срок.

- оценка «отлично» (5 баллов) выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.
- оценка «хорошо» (4 балла) выставляется студенту, при условии соответствия содержания текста выбранной теме, наличие в эссе авторской позиции по рассматриваемой проблематике, обоснованность, аргументированность, доказательность высказываемых положений и выводов автора.
- оценка «удовлетворительно» (3 балла) выставляется студенту, в случае соответствия содержания текста выбранной теме, наличия выводов автора по рассматриваемой проблеме.
- оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется студенту в случае несоответствия содержания текста выбранной теме, отсутствия авторской позиции по рассматриваемой проблематике описанной и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки эссе.

**Банк тестовых заданий по дисциплине
«Методы принятия управленческих решений»**

1. Чем вызывается необходимость принимать решения?
 - А) Необходимость принимать решения возникает в ситуации выбора.
 - Б) Принятие решений вызывается необходимостью устранить какие-либо отклонения от нормального состояния управляемого объекта.
 - В) Принятие решений связано с изменением целей управления.
 - Г) Необходимость принимать решения вызвана постоянными изменениями ситуации.
2. Какие из перечисленных условий соответствуют вероятностным решениям?
 - А) Условия определенности.
 - Б) Условия риска.
 - В) Условия неопределенности.
 - Г) Условия риска и неопределенности.
3. Как называется решение, принятое по заранее определенному алгоритму?
 - А) Стандартное.
 - Б) Хорошо структурированное.
 - В) Формализованное.
 - Г) Детерминированное.
4. Справедливо ли утверждение, что ЛПР (лицо, принимающее решение) – это всегда один из менеджеров организации?
 - А) Да, справедливо.
 - Б) Да, если менеджер имеет необходимые полномочия.
 - В) Нет, группа тоже может быть ЛПР.
5. Модель принятия решений Врума - Йеттона:
 - А) Помогает руководителю найти возможные альтернативы решения возникшей проблемы.
 - Б) Помогает руководителю обосновать принятое решение.
 - В) Позволяет выбрать метод разработки решения.
 - Г) Дает возможность определить роль подчиненных в процессе принятия решения.
6. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, протекают:
 - А) В паритетных группах
 - Б) В иерархических группах
 - В) Носят индивидуальный характер.
7. Что понимается под технологией принятия решений?
 - А) Состав и последовательность операций по разработке и выполнению решений.
 - Б) Методы разработки и выбора альтернатив.
 - В) Верно 1 и 2.
 - Г) Методы исследования операций.
 - Д) Экспертные технологии.
8. Какие из перечисленных методов разработки управленческих решений относятся к группе методов исследования операций?
 - А) Метод теории игр.
 - Б) Метод разработки сценария.
 - В) Метод Дельфи.
 - Г) Метод управления запасами.
 - Д) Метод линейного программирования.
9. Чем вызывается необходимость согласования принятого решения?
 - А) Бюрократическим характером современных организаций.
 - Б) Тем, что принятие решений в организации является групповым, а не индивидуальным процессом.
 - В) Чрезмерной централизацией управления.

- Г) Нечетким распределением прав и ответственности.
10. В чем заключаются основные достоинства системы “ринги”?
- А) Принимаемые решения более обоснованы.
- Б) Менеджер несет персональную ответственность за результаты принятого решения.
- В) Решения принимаются весьма оперативно.
- Г) Реализация решений проходит быстро и эффективно.
- Д) Тщательно и всесторонне исследуется решаемая проблема.
11. В чем заключается риск при принятии управленческих решений?
- А) Опасность принятия неудачного решения.
- Б) Отсутствие необходимой информации для анализа ситуации.
- В) Вероятность потери ресурсов или неполучения дохода.
- Г) Невозможность прогнозировать результаты решения.
12. Что означает понятие “чистый риск”?
- А) Все издержки, связанные с решением, минус вероятная прибыль.
- Б) Вероятность получения убытка или нулевого результата.
- В) Разность между максимально возможными величинами прибыли и убытков.
- Г) Количественная оценка вероятности получения запланированной прибыли.
13. Чем характеризуется уровень риска?
- А) Вероятностью возникновения ущерба.
- Б) Размером возможного ущерба.
- В) Произведением вариантов А и Б.
14. Что понимается под эффективностью управленческого решения?
- А) Достижение поставленной цели.
- Б) Результат, полученный от реализации решения.
- В) Разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения.
- Г) Отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление.
15. Как соотносятся понятия “эффективность управления” и «эффективность управленческого решения»? А) Это совершенно не связанные между собой категории.
- Б) От эффективности принимаемых решений зависит эффективность управления.
- Г) Эти понятия тождественны.
16. Что вы понимаете под управленческим решением?
- А) Распределение работы между работниками организации.
- Б) Конечный результат деятельности организации.
- В) Завершающий этап процесса управления организацией.
- С) Выбор альтернативы из множества вариантов действий.
17. Почему существуют различные подходы к определению понятия «управленческое решение»? А) Управление охватывает разнообразные стороны деятельности человека.
- Б) Обусловлено историей развития менеджмента.
- В) В связи с тесным переплетением науки и практики менеджмента.
- Г) Теория и практика разработки решений формировалась на основе различных взглядов и концепций менеджмента.
- Д) Все подходы представляют единую концепцию эффективности.
18. Какие этапы процесса управления составляют необходимую последовательность этапов разработки управленческих решений?
- А) Целеполагание, разработка сценариев, выбор альтернативного сценария, принятие решения.
- Б) Определение проблемы, разработка вариантов решения проблемы, выбор одного из вариантов, реализация решения.
- В) Цель, ситуация, проблема, решение.

- Г) Проблема, цель, ситуация, решение.
 Д) Решение, оценка последствий, разработка нового решения.
19. Какие факторы влияют на типологию разработки управленческих решений?
 А) Изменения внешней среды.
 Б) Стилль управления.
 В) Лидерство.
 Г) Изменения внутренней среды.
20. Как связаны процессы управления и разработка управленческих решений? А)
 Зависит от полномочий принятия управленческих решений.
 Б) Взаимообусловлены, составляют единство и определяют динамику менеджмента.
 В) Связи порождают типологию управления.
 Г) Не связаны.
 Д) Связи через лидеров.
21. От чего в процессе управления организацией зависит управленческое решение?
 А) Последовательность этапов и процедур процесса управления.
 Б) Временные разрывы и дискретность в управленческой деятельности.
 В) Инерционность процессов управления.
 Г) Колебательный характер этапов и процедур процесса управления.
 Д) Необходимая последовательность этапов и процедур процесса управления.
22. Отметьте наиболее существенные связи разработки управленческих решений и типов менеджмента. А) Тип менеджмента порождает последовательность этапов разработки управленческих решений.
 Б) Конкретных связей не существует.
 В) Тип менеджмента зависит от целей и структуры управления.
 Г) Способность руководителя генерировать идеи и варианты управленческих решений. Д) Условия внешней и внутренней среды, в которых осуществляется процесс управления.
23. Какую роль играют функции менеджмента в разработке управленческих решений? А) Функции порождают тип управленческого решения.
 Б) Функции отражают содержание управленческих решений.
 В) Функции — это условия разработки управленческого решения.
 Г) Функции создают информационное поле управленческого решения.
 Д) Функции менеджмента позволяют реализовывать управленческие решения.
24. Какую роль играет внешняя среда в разработке управленческих решений коммерческих организаций? А) Оказывает влияние на типологию менеджмента.
 Б) Оказывает влияние на выработку всех целей и задач организации.
 В) Оказывает влияние на решение кадровых вопросов.
 Г) Роли не играет.
 Д) Оказывает влияние на выработку стратегических целей, связанных с изменениями деятельности.
25. Какую роль играет внутренняя среда в разработке управленческих решений коммерческих организаций?
 А) Не играет роли, все управляемо.
 Б) Ее изменения могут повлиять на результаты реализации принятых решений.
 В) В соответствии с глубиной изменений они могут быть отражены в конкретных решениях и процессе их принятия. Г) Все зависит от характера и глубины изменений.
 Д) Каждое изменение среды должно фиксироваться и вноситься в процесс разработки и принятия управленческих решений.
26. Какие свойства процессов менеджмента оказывают наиболее существенное влияние на процесс разработки управленческих решений?
 А) Дефицитность времени как ресурса управления.
 Б) Цикличность появления проблем и необходимость их решения.

- В) Колебательный характер управления.
- Г) Свойство дискретности и неравномерности управленческих воздействий.
- Д) Динамика связи управляемой и управляющей подсистем.
27. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационная структура? А) Отражает функциональное содержание решений.
- Б) Определяет последовательность управленческих воздействий.
- В) Закрепляет право и полномочия принятия управленческих решений.
- Г) Определяет связи между отдельными аспектами решений.
- Д) Определяет последовательность их реализации.
28. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют иерархия и уровни управления? А) Позволяет использовать преимущества централизации.
- Б) Позволяет использовать преимущества децентрализации.
- В) С помощью одного решения исключать противоречивые цели.
- Г) Позволяет решение сложной задачи управления осуществлять решением нескольких более простых.
- Д) Усложняют процесс разработки.
29. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют полномочия?
- А) Дают право принятия решения.
- Б) Создают условия решения единой для всей организации задачи.
- В) Это условия для реализации лидера.
- С) Это возможность дифференциации заработной платы.
- Д) Это ограничение в системе принятия решений.
30. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют цели управления? А) Являются ограничением выработки альтернативных управленческих решений.
- Б) Являются средством для управленческих решений.
- В) Иницируют разработку альтернативных решений.
- Г) Разрушают сложившуюся систему разработки решений.
- Д) В большинстве случаев не играют никакой роли.
31. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет принятая в организации методология управления?
- А) Формирует философию организации.
- Б) Формирует мотивацию для реализации решений.
- В) В большинстве случаев не играет никакой роли.
- С) Это только теория возможного существования альтернативных вариантов решений.
- Д) Это концепция или принципы разработки и принятия решений.
32. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет сложность решаемой задачи?
- А) Решение сложных задач требует большей проработанности на каждом из последовательных этапов процесса разработки и принятия решений.
- Б) Осуществляется так же, как и решение простых.
- В) Простых решений не бывает.
- С) Сложность зависит от профессионализма менеджеров.
- Д) Сложность зависит от величины периода решения.
33. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют личностные качества руководителя?
- А) Лидерские качества мешают процессу разработки.
- Б) Личностные качества не должны играть никакой роли.
- В) Играют роль только при принятии управленческих решений.
- Г) Оказывают влияние на всех этапах процесса управления.
- Д) Формируют механизм разработки и принятия решений.

34. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационная культура? А) Создает благоприятную среду для проведения изменений.
 Б) Мотивирует реализацию решений.
 В) Создает благоприятную среду разработки и реализации всех типов решений.
 Г) Упорядочивает систему сбора, обработки, систематизации и анализа информации.
 Д) Создает благоприятный фон для решения сложных задач.
35. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационно-правовая форма? А) Разработка управленческих решений одинакова для всех организационно-правовых форм.
 Б) Механизмы разработки и принятия решений основаны на правах и обязанностях, регулируемых соответствующим законом.
 В) Создает ограничения для решений о распределении прибыли.
 С) Процессы разработки решений зависят только от типов менеджмента.
 Д) Организационно-правовая форма регулирует роль лиц, принимающих решение.
36. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет масштаб решаемой проблемы? А) Процессы разработки управленческих решений не зависят от масштаба проблемы.
 Б) Масштаб не играет роли, если при формировании процесса используется системный подход.
 В) Масштаб решаемой задачи может разрушить (привести к банкротству) организацию.
 Г) Масштаб решаемой задачи должен соответствовать целям организации.
 Д) В каждой организации склонны преувеличивать масштаб задач.
37. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют виды и направления деятельности?
 А) Процессы одинаковы для любой организации.
 Б) Все решения организации ориентированы на реализацию утвержденных направлений деятельности.
 В) В соответствии с типологией решений есть те, которые присущи каждой организации, и те, которые связаны с реализацией специфических направлений деятельности. Г) Каждому виду соответствуют свои решения.
 Д) Есть специфика, но она не создает новые типы процессов.
38. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет информация? А) Разработка решений основана на преобразовании информации.
 Б) Информация является универсальным языком управленческих решений.
 В) С помощью информации описываются все решения.
 Г) Информация формирует представление о процессах, явлениях, предметах и используется в разработке решений в качестве методологического средства. Д) Роль играет не информация, а то, что она описывает.
39. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют принятые долгосрочные цели организации?
 А) Используются методы стратегического менеджмента.
 Б) Процессы характеризуются целевым типом.
 В) Обуславливают разработку стратегических решений.
 Г) Процессы разработки преобразуются в разветвленный тип.
 Д) Процессы разработки преобразуются в корректирующийся тип.
40. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют производство и его технология? А) Формирует систему решений и механизм их разработки в соответствии с типом и этапами производственного процесса.
 Б) Вводится новый тип управленческих решений.
 В) Появляются новые решения, расширяющие содержание управленческой деятельности.
 Г) Процессы разработки осуществляются в соответствии с основными факторами производства.
 Д) Производство и его технология не вносят корректив в процесс разработки решений.
40. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационная структура? А) Формирует взаимосвязи в «дереве целей».

- Б) Дает право принятия решений.
 В) Создает проблемы для разработки решений.
 Г) Устанавливает последовательность и взаимосвязи в процессе разработки решений.
 Д) Составляет основу для создания эффективного процесса разработки решений.
41. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет правовое обеспечение управления организацией?
 А) Устанавливает ответственность за последствия реализованных решений.
 Б) Дает право разрабатывать и принимать решения.
 В) Устанавливает права, обязанности и ответственность за принимаемые решения.
 Г) Устанавливает порядок распределения ответственности.
 Д) Обеспечивает законность принятого процесса разработки решений.
42. Какой процесс разработки управленческих решений обуславливает линейная организационная структура?
 А) Характеризует высокоцентрализованный процесс разработки решений.
 Б) Обеспечивает последовательность этапов и обуславливает продолжительность процесса разработки решений.
 В) Характеризует авторитарный способ принятия решений.
 Г) Нуждается в постоянной корректировке в условиях изменения
 Д) Корректируемый тип.
43. Какой процесс разработки управленческих решений обуславливает функциональная организационная структура?
 А) Характеризует авторитарный способ принятия решений.
 Б) Обеспечивает последовательность этапов и обуславливает продолжительность процесса разработки решений.
 В) Нуждается в постоянной корректировке в условиях изменения
 Г) Разветвленный тип, обусловленный наличием множества целей, задач, решений.
 Д) Характеризует высокоцентрализованный процесс разработки решений.
44. Какой процесс разработки управленческих решений обуславливает линейно-функциональная организационная структура?
 А) Характеризует высокоцентрализованный процесс разработки решений.
 Б) Нуждается в постоянной корректировке в условиях изменений.
 В) Характеризует авторитарный способ принятия решений.
 Г) Разветвленный тип, обусловленный наличием множества целей, задач, решений.
 Д) Обеспечивает последовательность этапов и параллельность решения задач.
45. Какой процесс разработки управленческих решений обуславливает корпоративная структура управления?
 А) Характеризует высокоцентрализованный процесс разработки решений.
 Б) Нуждается в постоянной корректировке в условиях изменений.
 В) Разветвленный тип, обусловленный наличием множества целей, задач, решений.
 Г) Обеспечивает последовательность этапов и параллельность решения задач.
 Д) Построенный на коллегиальном принятии решений.
46. Какие проблемы разработки управленческих решений возникают в сложных иерархических структурах управления?
 А) Затрудняется последовательность этапов и параллельность решения задач.
 Б) Согласование целей, ресурсов, технологий, решений.
 В) Координация процессов разработки решений.
 Г) Взаимоотношения лиц, принимающих решение.
 Д) Децентрализация сферы принятия решения.
47. Какую роль поведение руководителей играет в процессе принятия управленческих решений?
 А) Авторитарный стиль повышает эффективность принятых решений.

- Б) Демократический стиль повышает эффективность принятых решений.
- В) Корпоративный стиль повышает эффективность принятых решений.
- Г) Открытая мотивация повышает эффективность принятых решений.
- Д) Авторитарный стиль снижает эффективность принятых решений.

Критерием оценки является уровень освоения студентом материала, предусмотренного программой дисциплины, что выражается количеством правильно выполненных заданий теста, выраженное в %, согласно следующей шкале:

Процент результативности (правильности ответов), %	Количество баллов
90 – 100	5
80 – 89	4
79 – 61	3
60 и менее	-

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ (ЗАЧЕТУ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

1. Предмет, задачи и структура курса «Методы принятия управленческих решений»
2. Понятие управленческого решения: сущность и содержание.
3. Решение и Управленческое Решение. Отличия и признаки управленческого решения. УР как процесс и явление.
4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
5. Реквизиты управленческих документов. Требования к оформлению управленческих решений.
6. Проблемы, возникающие при принятии управленческих решений, их структура, предмет, объект, субъект, цели.
7. Типология управленческих решений
8. Структура принятия управленческих решений в организации
9. Вариативность управленческих решений.
10. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений
11. Технология принятия управленческих решений
12. Системный анализ в принятии управленческих решений. Его отличия от традиционного анализа.
13. Инструменты принятия решений и анализа, используемые на различных стадиях разработки управленческого решения.
14. Принципы организации разработки управленческих решений. Функции руководителя, системного аналитика в организации разработки. Картотека проблемных ситуаций.
15. Типовые этапы разработки управленческого решения.
16. Принципиальная схема разработки и реализации управленческого решения.
17. Методология принятия управленческих решений.
18. Модели и методы принятия управленческих решений.
19. Формализованные методы принятия управленческих решений.
20. Программно-целевое управление и управленческие решения в организации.
21. Методы графического отображения управленческих проблем и методы их выявления.
22. Математические методы разработки управленческих решений.
23. Статистические методы разработки управленческих решений.
24. Экспертные методы разработки управленческих решений.
25. Модели управления запасами.
26. Модели теории массового обслуживания.
27. Решетка Блейка - Моутон.
28. Модель принятия решений Врума — Йеттона.
29. Теоретические основы прогнозирования управленческих решений
30. Эвристические методы принятия управленческих решений
31. Модели теории игр.
32. Методы ситуационного анализа в разработке управленческого решения
33. Условия и факторы качества управленческих решений.
34. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

35. Факторы риска при принятии управленческого решения
36. Понятие неопределенности в системе принятия управленческого решения
37. Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
38. Критерий Лапласа.
39. Критерий Вальда.
40. Критерий Сэвиджа.
41. Критерий Гурвица.
42. Информационное обеспечение принятия управленческих решений
43. Эволюция информационных систем в области принятия управленческих решений.
44. Эффективность использования информационных технологий и их влияние на процесс и результаты управленческих решений.
45. Значение коммуникаций в процессе разработки управленческих решений
46. Влияние организационной культуры на принятие управленческих решений
47. Критерии эффективности управленческих решений 48. Методы оценки эффективности управленческих решений
49. Контроль реализации управленческих решений.
50. Методы контроля управленческих решений.
51. Мониторинг в системе принятия управленческих решений.
52. Управленческие решения и ответственность.
53. Социально-психологические основы разработки управленческих решений.
54. Человеческий фактор и принятие управленческих решений
55. Конфликты при разработке и принятии управленческих решений.
56. Влияние интересов на принятие управленческих решений.
57. Влияние личных качеств менеджера на принятие решений.
58. Особенности принятия управленческих решений на современном этапе.
59. Особенности и методы принятия решений в сфере стратегического управления. Особенности и методы принятия решений в сфере управления персоналом.
60. Особенности и методы принятия решений в сфере финансового менеджмента.
61. Особенности и методы принятия решений в маркетинге.
62. Особенности и методы принятия решений в управлении производством.

**Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине
«Методы принятия управленческих решений»**

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Раздел. 1 Теоретические основы процесса разработки и принятия управленческих решений	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Кр
2	Тема 1. Предмет, задачи и структура курса «Методы принятия управленческих решений»	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Э
3	Тема 2. Типология управленческих решений	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Ко
4	Тема 3. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Р
5	Тема 4. Технология принятия управленческих решений	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Т
6	Раздел. 2 Методологические основы принятия управленческих решений	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Кр
7	Тема 1. Методология принятия управленческих решений	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Т
8	Тема 2. Модели и методы принятия управленческих решений	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Ко
9	Тема 3. Формализованные методы принятия управленческих решений	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Ко Т
10	Тема 4. Эвристические методы принятия управленческих решений	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	РЗ
11	Тема 5. Условия и факторы качества управленческих решений.	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Кр
12	Тема 6. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска.	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	ДЗ
13	Тема 7. Критерии эффективности управленческих решений	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Ко
14	Тема 8. Контроль реализации управленческих решений.	ОК-3, ОК-7, ОПК-1, ОПК-3, ОПК-4, ПК-1, ПК-11	Т

Кейс-задачи по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

Кейс-задача №1.

На собрании акционеров АО «N», уставный капитал которого разделен на 100 000 акций, присутствовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 50 500 акциями.

В повестку дня был включен вопрос о назначении генерального директора и выдвинута кандидатура Иванова И.И. «За» его назначение проголосовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 25 250 акциями, «против» – 250 акциями, «воздержалось» – 25 000 акциями.

У собрания акционеров возникло сомнение в правомочности принятого решения, и оно проголосовало квалифицированным большинством голосом за внесение изменений в Устав, согласно которым полномочия по назначению генерального директора передаются Совету директоров АО.

Вопрос: Прокомментируйте правомерность принятых Собранием акционеров решений.

Кейс-задача № 2.

В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.
2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.
3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

Вопрос: Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

Кейс-задача № 3.

Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

Вопрос: Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить? Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

Кейс-задача № 4.

Инвестиционный бюджет компании на 2000 год составил 10 млн. условных единиц (у. е.) в то время как бюджет подбора и подготовки кадров составил 0,25 млн. у.е., а маркетинговый бюджет (маркетинговые исследования, реклама и т.д.) – 0,5 млн. у.е.

Вопрос: Может ли при таких условиях финансирования эффективно быть организована предпринимательская деятельность компании? Ответ обоснуйте с использованием определения понятия «предпринимательский труд».

Кейс-задача № 5.

В сфере управления рынками сбыта своей продукции компания выбрала стратегию, включающую политику «ценовой дискриминации». После применения на сегментированных рынках в своих фирменных торговых предприятиях политики «ценовой дискриминации» компания столкнулась со злоупотреблениями.

Вопрос: Каков характер этих злоупотреблений и как можно их избежать, не создавая дорогостоящую систему контроля? Какие другие виды ценовой дискриминации Вам известны и в чем целесообразность их использования в управлении сбытом?

Кейс-задачи № 6

Алексей Иванович - менеджер среднего звена. Он работает начальником сборочного участка небольшого предприятия. Сегодня первый день как он вернулся из отпуска. Первый звонок был от менеджера по сбыту, который сказал, что последняя партия деталей забракована и из-за этого нарушаются условия договора с постоянным и выгодным для фирмы заказчиком. Второй звонок был от секретаря-референта директора, которая сообщила, что через час состоится рабочее совещание у директора фирмы, посвященное этому вопросу. Третий звонок был от жены заместителя

Алексея Ивановича, исполнявшего обязанности начальника цеха во время его отпуска; звонившая предупредила Алексея Ивановича, что ее муж заболел и врач выписал ему больничный лист сроком на неделю. Алексей Иванович откинулся в кресле и задумался...

Представьте себя на месте Алексея Ивановича:

1. Определите возникшие проблемы. Проранжируйте (актуальность, масштабность, степень риска) и классифицируйте их (производственные, технические, информационные, экономические, кадровые).

2. Формализуйте каждую проблему - определите разницу между фактическим и желаемым состоянием объекта по его параметрам.

3. Определите “дерево целей” и на основе его “дерево решений”.

4. Проведите анализ принятых решений с различных точек зрения:

- по степени влияния на будущее организации;
- по времени реализации;
- по степени обязательности исполнения;
- по широте охвата;
- по содержанию;
- по какому-либо другому критерию.

5. Изобразите графически алгоритм принятия Вашего окончательного решения. Обоснуйте правильность принятия решения.

Критерии оценки кейса

1. Анализ проблемы - насколько верно, комплексно, и в соответствие с действительностью, студент сумел выделить причины возникновения проблемы на объекте, описанной в кейсе.

2. Структурирование проблем – насколько четко, логично, последовательно была изложена студентом проблема, охарактеризованы участники проблемы, выявлены последствия проблемы и риски для объекта.

3. Предложение стратегических альтернатив – количество вариантов решения проблемы предложенных студентом.

4. Обоснование решения – насколько аргументирована позиция студента относительно предложенного решения кейса.

5. Логичность и реализуемость плана внедрения стратегической инициативы – насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, насколько предложенный план может быть реализован в текущих экономических условиях.

6.

Балльнорейтинговая оценка	Критерии оценки
5 баллов	выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.
4 балла	выставляется студенту, при условии правильного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, выполнения требований обоснованности и реализуемости предлагаемых решений, но недостаточно четко и последовательно аргументированных.
3 балла	выставляется студенту, при попытке определении возможных причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, представления характеристик участников проблемы и предложении варианта ее решения.
0 баллов	выставляется студенту в случае неверного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, отсутствии вариантов ее решения, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки кейса.

Деловые игры

Деловая игра . 1 “Разработка управленческих решений в условиях конкуренции на рынке компьютеров”.

Ситуация 1.

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. ед.

этой техники. Действующие на рынке фирмы реализуют только 4 тыс. ед. с предполагаемым увеличением объема продаж до 4,2 тыс. ед. в месяц. Прибыль от продажи каждого компьютера составляет 100 у. е.

Ваша фирма производит DVD проигрыватели. По данным маркетинговых исследований, можно увеличить их выпуск на 400 ед. Прибыль от продажи одного DVD проигрывателя составляет 200 у. е. Вы находитесь перед выбором более выгодного решения:

перепрофилировать производство на выпуск компьютеров (это мероприятие обойдется в 30 000 у. е.) или расширить выпуск DVD проигрывателя составляет (затраты в размере 20 000 у. е). Ваша задача состоит в следующем:

- определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения;
- определить весь перечень возможных альтернатив решения;
- провести расчет прибыльности; • выбрать единственное решение Ситуация 2.

Ваша фирма ежемесячно производит 5 000 компьютеров. Для того, чтобы серьезно противостоять конкурентам, Вам предстоит сделать выбор: 1. снизить цену на продукцию на 10 %. Тогда прибыль вашей фирмы от продажи каждого компьютера сократиться с 300 у.е. до 200 у.е.; 2. усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые с 50 у.е. до 120 у.е.

Ваша задача:

- определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень возможных альтернатив решения;
- рассчитать доходность; • принять единственное решение.

Ситуация 3.

В результате усиления позиций конкурентов у вашей фирмы возникли сложности со сбытом компьютеров.

Имеются следующие варианты решения задачи:

1. снизить производство компьютеров с 5 000 до 4 000 ед. в месяц. При этом Ваши потери составят 50 000 у.е.;
2. усовершенствовать модели производимых компьютеров. В этом случае потери дохода составят 20 000 у.е. (от модернизации) и 30 000 у.е. (от внесении изменений в технологию);
3. усилить рекламную кампанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е. 57

Ваша задача состоит в следующем:

- определить факторы, влияющие на принятие решения;
- рассчитать доходность;
- выбрать окончательное решение;
- оформить решение в таблицу (свободная форма)

Деловая игра 2

В проектно-конструкторском бюро фирмы работают 6 человек. Алексей Максимович - средних лет мужчина, грузный, меланхоличный, тяжелый на подъем, увлекается шахматами, обладает аналитическим складом ума. Юрий Борисович - молодой человек, симпатичный, коммуникабельный, честолюбивый, занимается в самодеятельной театральной студии. Люда – незамужняя девушка, ничем не увлекается, имеет три любимых занятия: разглядывать журнал мод, наблюдать происходящие за окном, обсуждать с подругами фирменные новости и события. Мария - молодая женщина, исполнительная, трудолюбивая, имеет семью и маленького, часто болеющего ребенка. Валера – худощавый молодой человек, отличный инженер, но педантичен и чрезмерно самолюбив, страдает хроническим заболеванием; в настоящее время в отпуске. Шестой человек – менеджер бюро, это Вы.

Вас вызвал главный менеджер проектно-конструкторского отдела и объявил, что фирма заключила договор на разработку проекта, успешное выполнение которого принесет фирме неплохую прибыль. Проект, как отметил главный менеджер, технически сложный, имеет большой объем чертежных работ, должен быть выполнен за счет сверхурочной работы. И, кроме того, на заключительном этапе необходимо согласование проекта с заказчиком и в связи с этим предстоит длительная командировка в г. Тьму-Таракань. Если бюро справится с работой, его сотрудников ждет хорошее вознаграждение. Однако сумму вознаграждения главный менеджер не сообщил.

Ваше задание:

1. Определить основные проблемы. Принять необходимые в этой ситуации управленческие решения, в частности решение по распределению работ между сотрудниками;

2. Провести анализ потребностей каждого сотрудника: определить его индивидуальные потребности, оценить степень влияния каждой потребности по пятибалльной шкале, сгруппировать потребности как источник мотивов, определить сумму баллов по каждой группе мотивов и определить доминирующую потребность. На основании этого разработать стиль поведения по отношению к каждому сотруднику при распределении работ. Использовать при этом теоретический материал: классификацию стимулов, различные варианты концепций мотивации, способов мотивации. Разрешается “приписывать” героям кейс-стади какие-то дополнительные сведения, связанные с личной жизнью, событиями связанными с прошлым периодом работы, но не идущие в разрез с его характеристикой.

3-й этап. Работа в группах 15 - 20 минут.

4-й этап. Презентация результатов работы представителями групп.

5-й этап. Пленарная дискуссия.

6-й этап. Ролевая игра.

Сценарий ролевой игры:

1. Преамбула событий.

Фирма, действующие лица, управленческие проблемы - те же.

В результате развития событий и благодаря высокопрофессиональной работе Менеджера, разработавшего индивидуальный стиль поведения по отношению к каждому сотруднику бюро, удалось справиться с проектными работами. Следующий пункт договора включал 2-месячную командировку на фирму заказчика с целью передачи информации по проекту, обучения и консультирования работников фирмы.

Менеджер проектного подразделения планировал командировать для выполнения данных работ Юрия Борисовича, но ряд обстоятельств помешал данному решению. Тогда Менеджер решает направить в командировку Люду.

2. Для проведения ролевой игры каждая группа выбирает двух человек – одного на роль Менеджера, другого на роль Люды. Организуется место действия - стол, два стула.

3. Задача Менеджера уговорить Люду, используя для этого различные стимулы, провести два месяца в г.Тьму-Таракань. Задача Люды суметь отказаться от поездки, аргументируя свой отказ.

4. После проведения игры поочередно каждой группой провести пленарную дискуссию:

обсудить результаты ролевой игры и сделать выводы.

Вариант 2 - Деловая игра “Марафон менеджера”.

План проведения игры

1-й этап. Формируются группы по принадлежности к фирме.

2-й этап. В каждой группе выбирается человек на роль Менеджера. Менеджеры выходят из аудитории.

3-й этап. Оставшиеся члены групп разрабатывают для каждой должности, которую они выполняют в своей виртуальной фирме, конкретную проблему всевозможного характера. Они будут исполнять роль Сотрудников.

4-й этап. Менеджеры приглашаются в аудиторию. Проводится игра по сценарию:

Место действия - коридор фирмы;

Действующие лица - Менеджер и Сотрудник фирмы.

События: Рабочий день. Менеджер выходит из кабинета начальника и идет быстрым шагом, торопясь выполнить его руководящие указания. Но по пути ему встречаются один за другим Сотрудники фирмы, каждый со своей производственной проблемой. Задача Менеджера - решить все текущие проблемы оперативно, задача Сотрудника - усложнять проблему по мере ее анализа Менеджером так, чтобы решение проблемы заняло как можно больше времени. Для усиления динамики игры можно ввести фактор времени: на каждую проблему Менеджеру дается

от 1 до 5 минут, если Сотрудник не удовлетворен решением Менеджера - проблема считается

нерешенной, общее время решения всех проблем замеряется. Для введения элемента соревнования Менеджеры могут работать не со своей группой, при этом каждый Сотрудник получает право присуждать Менеджеру от 0 до 5 очков за решение проблемы, после игры очки суммируются, определяется победитель.

5-й этап. Пленарная дискуссия по обсуждению деловой игры. Подведение итогов.

Критерии оценки кейса

1. Анализ проблемы - насколько верно, комплексно, и в соответствии с действительностью, студент сумел выделить причины возникновения проблемы на объекте, описанной в сценарии деловой игры.

2. Структурирование проблем – насколько четко, логично, последовательно была изложена студентом проблема, охарактеризованы участники проблемы, выявлены последствия проблемы и риски для объекта.

3. Предложение стратегических альтернатив – количество вариантов решения проблемы предложенных студентом.

4. Обоснование решения – насколько аргументирована позиция студента относительно предложенного решения проблематики деловой игры.

5. Логичность и реализуемость плана внедрения стратегической инициативы – насколько соблюдены общепринятые нормы логики в предложенном решении, насколько предложенный план может быть реализован в текущих экономических условиях.

Балльнорейтинговая оценка	Критерии оценки
5 баллов	выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.
4 балла	выставляется студенту, при условии правильного определения причин возникновения проблемы, описанной в сценарии деловой игры, выполнения требований обоснованности и реализуемости предлагаемых решений, но недостаточно четко и последовательно аргументированных.
3 балла	выставляется студенту, при попытке определении возможных причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, представления характеристик участников проблемы и предложении варианта ее решения.
0 баллов	выставляется студенту в случае неверного определения причин возникновения проблемы, описанной в кейсе, отсутствии вариантов ее решения, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки результатов проведения деловой игры.

**Комплект заданий для контрольной работы по дисциплине
«Методы принятия управленческих решений»**

Задача 1. Тема: Метод «дерево решений»

Оптовый склад обслуживает кино- и фотолаборатории, в том числе отпускает им проявитель. Статистика уровня продаж: 11 упаковок продаются с вероятностью 45%, 12 упаковок – с вероятностью 35%, 13 упаковок – 20%. Прибыль от реализации одной упаковки – 35 руб.

Непроданные упаковки в конце недели уничтожаются, при этом

Потери составляют 56 руб. с каждой упаковки. Какой недельный запас проявителя является для склада оптимальным?

Компания рассматривает, целесообразно ли ей разрабатывать новый продукт и выходить с ним на рынок. Затраты на разработку оцениваются в размере \$180000; вероятность того, что разработки будут успешными, составляет 0,75, что они окончатся неудачей – 0,25. Если разработки будут успешными, продукт будет выведен на рынок и при этом существуют следующие оценки:

- а) если продукт будет очень успешным, прибыль составит \$540000;
- б) если продукт будет средне успешным, прибыль составит \$100000;
- в) если продукт окажется неудачным, убытки составят \$400000;

Оцениваемые вероятности для каждого из указанных выше событий следующие: а) высокая успешность 0,4

б) средняя успешность 0,3

в) неудача 0,3

Задача 2. «Анализ безубыточности».

Компания производит продукт А. Величина постоянных затрат – 200000 руб. для данного производства. Максимально возможный объем выпуска продукции составляет 1000 единиц. Единица продукции реализуется по цене 750 руб., переменные затраты составляют 250 руб. за единицу продукции. Найти точку безубыточности.

Условие. Фирма «Альфа» производит некоторую продукцию промышленности строительных материалов и обычно продает ее оптовикам на внутреннем рынке по цене Ц1 ден. ед., за единицу продукции (здесь и далее цифры измерения носят условный характер). Мощность фирмы – М единиц продукции в месяц. В настоящее время ее месячный выпуск составляет О1 единиц.

Имеется N-кратный запас мощности ($M = O1 * N$)

Фирме было предложено заключить контракт на экспорт О2 единиц продукции ежемесячно по цене Ц2 ден. ед. Базис поставки – «самовывоз», без обязательства по транспортировке товара на продавце.

Издержки на производство и сбыт в расчете на единицу продукции приведены в табл. 2

Таблица 2 - Издержки на производство и сбыт единицы продукции

Статья расходов	Индекс
1. Стоимость материалов	X1
2. Заработная плата	X2
3. Переменные накладные издержки	X3
4. Постоянные накладные издержки	X4
ИТОГО (себестоимость производства)	
5. Переменные издержки по сбыту	X5

ВСЕГО (общие издержки)	С
-------------------------------	----------

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

Требуется определить:

1) правильное ли решение принял управляющий и как изменилась бы прибыль фирмы, если бы он принял предложение зарубежного партнера?

2) как изменилась бы прибыль фирмы, если бы предложение было принято, но запас мощности фирмы составлял бы $N = 1$? Методические рекомендации по решению:

В данной задаче необходимо выбрать решение из альтернативы «принимать или не принимать предложение зарубежной фирмы?» для двух условий:

- 1) имеется N -кратный запас мощности (например, $N = 2$);
- 2) мощности фирмы «Альфа» полностью загружены ($N = 1$).

1. В текущий момент прибыль составляет:

$$P_1 = (C_1 - C_1) * O_1 = (20 - 18) * 1000 = 2000 \text{ ден. ед.}$$

в месяц где

P_1 – текущая прибыль;

C_1 – цена продукции при продаже на внутреннем рынке;

C_1 – издержки на единицу продукции из

продаваемой партии $C_1 = X_1 + X_2 + X_3 + X_4 +$

X_5 ; O_1 – текущий объем продаж в месяц.

Если бы управляющий принял предложение, то себестоимость единицы продукции экспортной партии составила бы всего $C_2 = X_1 + X_2 + X_3 = 2 + 7 + 2 = 11$ ден. ед., поскольку постоянные накладные уже отнесены к «внутренней» партии и условия самовывоза не требуют издержек по сбыту. В этих условиях дополнительная прибыль составила бы:

$$P_2 = (C_2 - C_2) * O_2 = (15 - 11) * 500 = 2000 \text{ ден. ед. в месяц}$$

Индекс «2» отнесен к показателям экспортной партии. Таким образом общая прибыль удвоилась бы и составила $P = P_1 + P_2 = 4000$ ден. ед. в месяц. Следовательно, управляющий принял неверное решение.

К тому же выводу можно прийти, если несколько модифицировать расчет в сторону большей корректности рассуждений, пересчитав суммы постоянных накладных на единицу продукции при повышении выпуска в 1,5 раза. В этом случае постоянные накладные на единицу продукции составят $X_4^1 = X_4/1,5 = 5/1,5 = 3,33$ ден. ед. и, следовательно, издержки по продукции на внутреннем рынке будут равны $C_1^1 = X_1 + X_2 + X_3 + X_4^1 + X_5 = 2 + 7 + 2 + 3,33 + 2 = 16,33$ ден. ед., а экспортной продукции – $C_2^1 = X_1 + X_2 + X_3 + X_4^1 = 2 + 7 + 2 + 3,33 = 14,33$ ден. ед. Общая прибыль при этом составит:

$$P = P_1 + P_2 = (C_1 - C_1^1) * O_1 + (C_2 - C_2^1) * O_2 = \\ = (20 - 16,33) * 1000 + (15 - 14,33) * 500 = 3670 + 330 = 4000 \text{ ден. ед.}$$

2. Во втором случае экспорт продукции должен осуществляться за счет сокращения объема продаж на внутреннем рынке. Постоянные накладные на единицу продукции при этом не меняются. Общие издержки на единицу продукции для внутренних продаж сохраняются на уровне $C_1 = 18$ ден. ед., а для экспортной продукции составят $C_2 = 16$ ден. ед. (с учетом «самовывоза»). Общая прибыль при этом будет равна:

$$P = P_1 + P_2 = (C_1 - C_1) * (O_1 - O_2) + (C_2 - C_2) * O_2 = \\ = (20 - 18) * 500 + (15 - 16) * 500 = 500 \text{ ден. ед.,}$$

т.е. при загруженных мощностях данное предложение об экспорте было бы невыгодным,
 поскольку прибыль упала бы в 4 раза.

ЗАДАЧА 3 «Принятие решения по маркетингу»

Условие. Руководителю предприятия представлен анализ нового продукта марки А. Он решил, что продукт А будет продаваться по розничной цене Ц ден.ед. (по его исследованиям рынка). Розничные торговцы предполагают колебание цен в пределах P_p от продажной цены, а оптовые P_o . Переменные издержки на единицу продукта должны составить $I_{пер}$ ден. ед., а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии $I_{пост}$.

Требуется принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж в О единиц.

Методические рекомендации по решению. Приведем вероятностную задачу к детерминированному виду, установив минимальное значение продажной цены с учетом мнений продавцов согласно самой пессимистической оценке. Такую оценку дали розничные торговцы

($P_p = 40\%$). Поэтому минимальная цена колеблется на уровне $P_{мин} = (100 - P_p)/100 = (100 - 40)/100 = 0,6$ от прогнозной:

$$C_{мин} = P_{мин} * Ц = 0,6 * 10 = 6 \text{ ден. ед.}$$

Затем, суммируя постоянные ($I_{пост}^1$) и переменные ($I_{пер}$) издержки на единицу продукции, определяем себестоимость (С); при этом постоянные издержки рассчитываются исходя из общей суммы и объема выпуска:

$$I_{пост}^1 = I_{пост} / O = 28000/9000 = 3,1 \text{ ден. ед.}$$

$$C = I_{пер} + I_{пост}^1 = 2 + 3,1 = 5,1 \text{ ден. ед.}$$

Сравнивая себестоимость с ценой, можно сделать выбор решения из альтернативы «да – нет»: поскольку себестоимость производства ($C = 5,1$ ден. ед.) меньше продажной цены, определенной по самой пессимистической оценке ($C_{мин} = 6$ ден.ед.), то производство продукции марки А является целесообразным.

ЗАДАЧА 4 «Принятие решения по политике цен»

Условие. Пусть производится некоторый товар А. Исходные данные приведены в табл.

3.1.

Таблица 3.1 - Издержки на производство и сбыт продукции А

Наименование показателя	Индекс
Затраты на производство единицы продукции (ден. ед)	$I_{пер}$
Аренда техники и помещений (ден. ед./год)	$I_a I_{зп}$
Заработная плата непромышленного персонала административные расходы (ден.ед./год)	Ц
Планируемая цена при продаже (ден. ед)	I_p
Планируемые расходы на рекламу (ден. ед./год)	

Требуется определить:

- 1) сколько продукции (O_1) надо продать, чтобы сделать задуманное предприятие самоокупаемым?
- 2) сколько продукции надо продать, чтобы получить $\Pi_{тр} = 1000$ ден.ед. прибыли?
- 3) какое решение будет лучшим при установлении цены, если известно, что продавая продукцию по цене C_1 за единицу, можно прогнозировать уровень продаж в O_1 единиц продукции в месяц, а по цене C_2 уровень продаж составит O_2 единиц продукции в месяц?

Методические рекомендации по решению:

1. Определим прибыль предприятия как разность между суммой, вырученной от продаж, и затратами (переменными и постоянными) на производство:

$$\Pi = \text{Ц} * \text{O}_Г - \text{I}_{\text{пер}} * \text{O}_Г - \text{I}_{\text{пост}},$$

(3.1) где Π – прибыль за год;

Ц – цена за единицу;

$\text{O}_Г$ – годовой объем производства;

$$\text{I}_{\text{пост}} = \text{I}_а + \text{I}_{\text{зп}} + \text{I}_р.$$

Для самоокупаемости (безубыточности) необходимо, чтобы Π была больше или равна нулю. Отсюда

$$\text{Ц} * \text{O}_Г - \text{I}_{\text{пер}} * \text{O}_Г - \text{I}_{\text{пост}} \geq 0 \text{ или } \text{O}_Г * (\text{Ц} - \text{I}_{\text{пер}}) \geq \text{I}_{\text{пост}}, \quad (3.2)$$

Следовательно, минимальный объем выпуска находится из условия:

$$\text{O}_Г \geq \text{I}_{\text{пост}} / (\text{Ц} - \text{I}_{\text{пер}}). \quad (3.3)$$

Подставляя значения параметров ($\text{I}_{\text{пост}} = 5000 + 10000 + 2000 = 17000$;

$\text{Ц} = 1,5$; $\text{I}_{\text{пер}} = 0,75$), получаем:

$$\text{O}_Г \geq 17000 / (1,5 - 0,75) = 17000 / 0,75 = 22667; \text{O}_Г \geq$$

22667 единиц продукции в год (или ≥ 1889 единиц в месяц).

2. Для определения объема выпуска, при котором достигается заданный уровень прибыли

($\Pi_{\text{тр}} = 1000$ ден.ед.), используется формула 3.1. Преобразованная к виду 3.2а и 3.3а она дает следующий результат:

$$\text{Ц} * \text{O}_Г - \text{I}_{\text{пер}} * \text{I}_{\text{пост}} \geq \Pi \text{ или } \text{O}_Г * (\text{Ц} - \text{I}_{\text{пер}}) \geq \text{I}_{\text{пост}} + \Pi, \quad (3.2а)$$

$$\text{O}_Г \geq (\text{I}_{\text{пост}} + \Pi) / (\text{Ц} - \text{I}_{\text{пер}}). \quad (3.3а)$$

Подставляя значения параметров, получаем:

$$\text{O}_Г \geq (17000 + 1000) / (1,5 - 0,75) = 18000 / 0,75 = 24000;$$

$\text{O}_Г \geq 24000$ единиц продукции в год (или ≥ 2000 единиц в месяц).

3. Подставим в формулу 3.1 прогнозные значения объемов продаж для двух вариантов цены (приведа объемы к годовым) и проведем расчеты:

$$\begin{aligned} \Pi_1 &= (1,5 - 0,75) * 1500 * 12 - 17000 = 13500 - \\ &17000 = - 3500; \Pi_2 = (3 - 0,75) * 500 * 12 - 17000 = \\ &13500 - 17000 = - 3500. \end{aligned}$$

Вывод: оба варианта являются равноубыточными, т.е. при таких условиях выпуск продукции А является нецелесообразным.

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

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

Платежная матрица

$Y_i \backslash S_j$	S_1	S_2	S_3	S_4	k_i
Y_1	f_{11}	f_{12}	f_{13}	f_{14}	k_1
$Y_2 \ Y_3$	f_{21}	f_{22}	f_{23}	f_{24}	k_2
	f_{31}	f_{32}	f_{33}	f_{34}	k_3
P_j	P_1	P_2	P_3	P_4	

Предпочтения решения для каждой ситуации, определенные индивидуальным ЛПР по количественной шкале в условных единицах, приведены в табл. 4.1

Таблица 4.1 - Платежная матрица с известной вероятностью событий

$Y_i \backslash S_j$	S_1	S_2	S_3	S_4	k_i
Y_1	1	4	5	9	5,2
Y_2	3	8	4	3	4,5
Y_3	4	6	6	2	5,0
P_j	0,1	0,2	0,5	0,2	-

Требуется определить оптимальное по критерию среднего выигрыша (Байеса-Лапласа) решение Y^* .

Методические рекомендации по решению. Поскольку коэффициенты матрицы в данном случае отражают поступления на фирму, то пользуясь стандартной формулой для расчета коэффициентов важности решения определим коэффициенты k_i :

$$k_1 = 0,1 * 1 + 0,2 * 4 + 0,5 * 5 + 0,2 * 9 = 5,2;$$

$$k_2 = 0,1 * 3 + 0,2 * 8 + 0,5 * 4 + 0,2 * 3 = 4,5;$$

$$k_3 = 0,1 * 4 + 0,2 * 6 + 0,5 * 6 + 0,2 * 2 = 5,0 \text{ и занесем их в последнюю графу табл. 4.2.}$$

По формуле 4.1 выберем оптимальное решение, которое соответствует максимальному значению коэффициента $k_i = 5,2$, т.е. $Y^* = Y_1$.

Примечание. Если бы элементы матрицы отражали затраты (о чем было бы указано в условии), то расчет коэффициентов остался тем же, а решение выбиралось бы исходя из минимума средних затрат.

Критерии оценки:

- оценка «отлично» (4 балла) выставляется студенту, если студент понял смысл задачи, полно и правильно выполнил ее решение, проявил высокий уровень всех требующихся для выполнения заданий знаний и умений;
- оценка «хорошо» (3 балла) выставляется студенту если он понял смысл задачи, выполнил решение правильно с незначительными ошибками.
- оценка «удовлетворительно» (2 баллов) выставляется студенту, если он понял смысл задачи, но смог выполнить задание лишь частично, проявив недостаточный уровень знаний и умений для выполнения заданий.
- оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется студенту в случае, если задача решена неправильно и не он продемонстрировал сформированность требующихся для выполнения заданий умений.

**Темы рефератов по дисциплине
«Методы принятия управленческих решений»**

1. Алгоритм принятия управленческого решения при различных типах менеджмента.
2. Анализ влияния процессов самоорганизации на формирование управленческих решений.
3. Анализ методов организации процессов разработки управленческих решений.
4. Анализ особенностей использования информационных моделей при разработке управленческих решений.
5. Анализ особенностей принятия решений в процессе управления муниципальной собственностью.
6. Анализ проблем использования имитационного моделирования при выборе и обосновании управленческих решений.
7. Анализ проблем использования математических моделей в процессе разработки управленческих решений.
8. Анализ проблем использования математических моделей для снижения уровня неопределенности принятия управленческих решений.
9. Анализ проблем организации выполнения управленческих решений.
10. Анализ проблем учета неопределенности в принятии управленческих решений.
11. Анализ проблем учета риска в принятии управленческих решений.
12. Анализ проблем формирования системы контроля качества за реализацией управленческих решений.
13. Анализ сопоставимости вариантов управленческих решений.
14. Анализ учета действия мультипликатора при формировании управления муниципальными предприятиями.
15. Анализ эффективности деятельности контрольных служб в организационной структуре управления.
16. Анализ японских методов управления.
17. Выбор критериев принятия управленческого решения.
18. Зарубежные методы управления: анализ и оценка.
19. Значение, сущность и функции решений.
20. Информационное обеспечение процесса принятия решений.
21. Качество решения: факторы и оценка.
22. Классификация методов анализа управленческих решений.
23. Классификация основных методов прогнозирования управленческих решений.
24. Классификация управленческих решений.
25. Компьютерные системы поддержки принятия решений.
26. Контроль реализации управленческих решений.
27. Менеджмент как процесс принятия решений в информационной среде.
28. Методы анализа управленческих ситуаций.
29. Методы моделирования в процессе разработки управленческих решений.
30. Методы оптимизации управленческих решений.
31. Методы решения проблем.
32. Моделирование и модели принятия управленческих решений
33. Модель принятия управленческих решений на основе деловых игр.
34. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений.
35. Организация процесса разработки и принятия решений.
36. Основные требования к разработке и качеству управленческих решений.

37. Основные этапы разработки управленческих решений.
38. Ответственность руководителя за принятое решение.
39. Оценка эффективности управленческих решений.
40. Параметрические методы в процессе принятия решений.
41. Параметры и факторы обеспечения качества и эффективности управленческих решений.
42. Поиск решения как трехступенчатый процесс.
43. Принципы анализа управленческих решений.
44. Принятие решений в условиях риска.
45. Принятие управленческих решений в процессе исполнения муниципального бюджета.
46. Природа процесса принятия решений.
47. Процесс и процедура принятия решений.
48. Психологические аспекты принятия решений.
49. Разработка управленческих решений в условиях неопределенностей и риска.
50. Реализация решений в организации их.
51. Решение в процессе управления.
52. Решение и информация.
53. Роль информации в процессе принятия решений.
54. Роль решений в процессе управления.
55. Системный подход к процессу принятия решений.
56. Системы контроля управленческих решений.
57. Ситуационный подход к процессу принятия решений.
58. Технология разработки управленческого решения.
59. Типология управленческих решений.
60. Управленческое решение и полномочия руководителя.
61. Учет факторов сопоставимости альтернативных управленческих решений.
62. Формы принятия управленческих решений.
63. Функционально-стоимостной анализ в процессе принятия решений.
64. Цикл принятия решений, его структура и состав элементов.
65. Экспертные методы в процессе принятия решений.

Требования к работам и критерии оценки:

- Соответствие содержания текста выбранной теме.
 - Наличие четкой и логичной структуры содержания реферата, отсутствие орфографических, пунктуационных ошибок.
 - Качество аналитической работы, проделанной при написании реферата.
 - Соответствие выбранной теме литературных источников, их актуальность.
 - Обоснованность сделанных автором реферата выводов, соответствие их поставленной цели.
 - Соответствие оформления работы предъявляемым требованиям.
 - Сдача реферата в установленный срок.
- оценка «отлично» (5 баллов) выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.
 - оценка «хорошо» (4 балла) выставляется студенту, при условии соответствия содержания текста выбранной теме, отражения в реферате результатов аналитической работы, проделанной при его написании, обоснованности сделанных автором реферата выводов и соответствие их поставленной цели, а также актуальности литературных источников.

- оценка «удовлетворительно» (3 балла) выставляется студенту в случае соответствия содержания текста выбранной теме, отражения в реферате результатов аналитической работы, проделанной при его написании, обоснованность сделанных автором реферата выводов, соответствие их поставленной цели.
- оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется студенту в случае несоответствия содержания текста выбранной теме, отсутствие выводов автора по проблематике, рассматриваемой в письменной работе, и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки кейса.

Темы эссе по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

1. Модели принятия управленческих решений и их использование в организациях.
2. Многокритериальный выбор и оценочные системы. Технология оценивания при принятии управленческих решений.
3. Разработка и реализация управленческих решений.
4. Организационные аспекты процесса разработки и принятия управленческих решений.
5. Разработка и выбор управленческих решений в условиях неопределенности.
6. Разработка управленческих решений в области промышленного производства.
7. Разработка управленческих решений в сфере науки и наукоемкого производства.
8. Разработка управленческих решений в управлении персоналом.
9. Разработка управленческих решений в финансовой деятельности предприятия.
10. Информационное обеспечение процесса разработки управленческих решений.
11. Методы прогнозирования управленческих решений.
12. Факторы масштаба производства при принятии управленческих решений.
13. Процесс подготовки и принятия управленческих решений: основные этапы и их содержание
14. Методы экспертного оценивания в задачах принятия решений.
15. Методы принятия решений в многокритериальных задачах.
16. Выбор альтернатив при решении неструктурированных проблем.
17. Эвристические методы при многокритериальном выборе.
18. Принятие решений коллективными органами.
19. Коллективные (групповые) решения и переговоры.
20. Принятие решений в условиях риска.
21. Принятие решений в условиях неопределенности.
22. Современные подходы к разработке и принятию управленческих решений.
23. Принятие решений в системах организационного управления.
24. Механизм разработки и принятия управленческих решений в современных организациях (на конкретных примерах).
25. Стили руководства при принятии управленческих решений.

Критерии оценки эссе

1. Соответствие содержания текста выбранной теме
2. Наличие четкой и логичной структуры текста
3. Наличие в эссе авторской позиции по рассматриваемой проблематике
4. Обоснованность, аргументированность, доказательность высказываемых положений и выводов автора
5. Отсутствие орфографических, пунктуационных, стилистических, а также фактических ошибок

6. Соответствие оформления работы предъявляемым требованиям

7. Сдача эссе в установленный срок.

- оценка «отлично» (5 баллов) выставляется студенту, при условии выполнения вышеназванных требований в полном объеме.
- оценка «хорошо» (4 балла) выставляется студенту, при условии соответствия содержания текста выбранной теме, наличие в эссе авторской позиции по рассматриваемой проблематике, обоснованность, аргументированность, доказательность высказываемых положений и выводов автора.
- оценка «удовлетворительно» (3 балла) выставляется студенту, в случае соответствия содержания текста выбранной теме, наличия выводов автора по рассматриваемой проблеме.
- оценка «неудовлетворительно» (0 баллов) выставляется студенту в случае несоответствия содержания текста выбранной теме, отсутствия авторской позиции по рассматриваемой проблематике описанной и в целом не выполнения требований, согласно критериям оценки эссе.

**Банк тестовых заданий по дисциплине
«Методы принятия управленческих решений»**

1. Чем вызывается необходимость принимать решения?
 - А) Необходимость принимать решения возникает в ситуации выбора.
 - Б) Принятие решений вызывается необходимостью устранить какие-либо отклонения от нормального состояния управляемого объекта.
 - В) Принятие решений связано с изменением целей управления.
 - Г) Необходимость принимать решения вызвана постоянными изменениями ситуации.
2. Какие из перечисленных условий соответствуют вероятностным решениям?
 - А) Условия определенности.
 - Б) Условия риска.
 - В) Условия неопределенности.
 - Г) Условия риска и неопределенности.
3. Как называется решение, принятое по заранее определенному алгоритму?
 - А) Стандартное.
 - Б) Хорошо структурированное.
 - В) Формализованное.
 - Г) Детерминированное.
4. Справедливо ли утверждение, что ЛПР (лицо, принимающее решение) – это всегда один из менеджеров организации?
 - А) Да, справедливо.
 - Б) Да, если менеджер имеет необходимые полномочия.
 - В) Нет, группа тоже может быть ЛПР.
5. Модель принятия решений Врума - Йеттона:
 - А) Помогает руководителю найти возможные альтернативы решения возникшей проблемы.
 - Б) Помогает руководителю обосновать принятое решение.
 - В) Позволяет выбрать метод разработки решения.
 - Г) Дает возможность определить роль подчиненных в процессе принятия решения.
6. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, протекают:
 - А) В паритетных группах
 - Б) В иерархических группах
 - В) Носят индивидуальный характер.
7. Что понимается под технологией принятия решений?
 - А) Состав и последовательность операций по разработке и выполнению решений.
 - Б) Методы разработки и выбора альтернатив.
 - В) Верно 1 и 2.
 - Г) Методы исследования операций.
 - Д) Экспертные технологии.
8. Какие из перечисленных методов разработки управленческих решений относятся к группе методов исследования операций?
 - А) Метод теории игр.
 - Б) Метод разработки сценария.
 - В) Метод Дельфи.
 - Г) Метод управления запасами.
 - Д) Метод линейного программирования.
9. Чем вызывается необходимость согласования принятого решения?
 - А) Бюрократическим характером современных организаций.
 - Б) Тем, что принятие решений в организации является групповым, а не индивидуальным процессом.
 - В) Чрезмерной централизацией управления.

- Г) Нечетким распределением прав и ответственности.
10. В чем заключаются основные достоинства системы “ринги”?
- А) Принимаемые решения более обоснованы.
- Б) Менеджер несет персональную ответственность за результаты принятого решения.
- В) Решения принимаются весьма оперативно.
- Г) Реализация решений проходит быстро и эффективно.
- Д) Тщательно и всесторонне исследуется решаемая проблема.
11. В чем заключается риск при принятии управленческих решений?
- А) Опасность принятия неудачного решения.
- Б) Отсутствие необходимой информации для анализа ситуации.
- В) Вероятность потери ресурсов или неполучения дохода.
- Г) Невозможность прогнозировать результаты решения.
12. Что означает понятие “чистый риск”?
- А) Все издержки, связанные с решением, минус вероятная прибыль.
- Б) Вероятность получения убытка или нулевого результата.
- В) Разность между максимально возможными величинами прибыли и убытков.
- Г) Количественная оценка вероятности получения запланированной прибыли.
13. Чем характеризуется уровень риска?
- А) Вероятностью возникновения ущерба.
- Б) Размером возможного ущерба.
- В) Произведением вариантов А и Б.
14. Что понимается под эффективностью управленческого решения?
- А) Достижение поставленной цели.
- Б) Результат, полученный от реализации решения.
- В) Разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения.
- Г) Отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление.
15. Как соотносятся понятия “эффективность управления” и «эффективность управленческого решения»? А) Это совершенно не связанные между собой категории.
- Б) От эффективности принимаемых решений зависит эффективность управления.
- Г) Эти понятия тождественны.
16. Что вы понимаете под управленческим решением?
- А) Распределение работы между работниками организации.
- Б) Конечный результат деятельности организации.
- В) Завершающий этап процесса управления организацией.
- С) Выбор альтернативы из множества вариантов действий.
17. Почему существуют различные подходы к определению понятия «управленческое решение»? А) Управление охватывает разнообразные стороны деятельности человека.
- Б) Обусловлено историей развития менеджмента.
- В) В связи с тесным переплетением науки и практики менеджмента.
- Г) Теория и практика разработки решений формировалась на основе различных взглядов и концепций менеджмента.
- Д) Все подходы представляют единую концепцию эффективности.
18. Какие этапы процесса управления составляют необходимую последовательность этапов разработки управленческих решений?
- А) Целеполагание, разработка сценариев, выбор альтернативного сценария, принятие решения.
- Б) Определение проблемы, разработка вариантов решения проблемы, выбор одного из вариантов, реализация решения.
- В) Цель, ситуация, проблема, решение.

- Г) Проблема, цель, ситуация, решение.
 Д) Решение, оценка последствий, разработка нового решения.
19. Какие факторы влияют на типологию разработки управленческих решений?
 А) Изменения внешней среды.
 Б) Стиль управления.
 В) Лидерство.
 Г) Изменения внутренней среды.
20. Как связаны процессы управления и разработка управленческих решений? А)
 Зависит от полномочий принятия управленческих решений.
 Б) Взаимобусловлены, составляют единство и определяют динамику менеджмента.
 В) Связи порождают типологию управления.
 Г) Не связаны.
 Д) Связи через лидеров.
21. От чего в процессе управления организацией зависит управленческое решение?
 А) Последовательность этапов и процедур процесса управления.
 Б) Временные разрывы и дискретность в управленческой деятельности.
 В) Инерционность процессов управления.
 Г) Колебательный характер этапов и процедур процесса управления.
 Д) Необходимая последовательность этапов и процедур процесса управления.
22. Отметьте наиболее существенные связи разработки управленческих решений и типов менеджмента. А) Тип менеджмента порождает последовательность этапов разработки управленческих решений.
 Б) Конкретных связей не существует.
 В) Тип менеджмента зависит от целей и структуры управления.
 Г) Способность руководителя генерировать идеи и варианты управленческих решений. Д) Условия внешней и внутренней среды, в которых осуществляется процесс управления.
23. Какую роль играют функции менеджмента в разработке управленческих решений? А) Функции порождают тип управленческого решения.
 Б) Функции отражают содержание управленческих решений.
 В) Функции — это условия разработки управленческого решения.
 Г) Функции создают информационное поле управленческого решения.
 Д) Функции менеджмента позволяют реализовывать управленческие решения.
24. Какую роль играет внешняя среда в разработке управленческих решений коммерческих организаций? А) Оказывает влияние на типологию менеджмента.
 Б) Оказывает влияние на выработку всех целей и задач организации.
 В) Оказывает влияние на решение кадровых вопросов.
 Г) Роли не играет.
 Д) Оказывает влияние на выработку стратегических целей, связанных с изменениями деятельности.
25. Какую роль играет внутренняя среда в разработке управленческих решений коммерческих организаций?
 А) Не играет роли, все управляемо.
 Б) Ее изменения могут повлиять на результаты реализации принятых решений.
 В) В соответствии с глубиной изменений они могут быть отражены в конкретных решениях и процессе их принятия. Г) Все зависит от характера и глубины изменений.
 Д) Каждое изменение среды должно фиксироваться и вноситься в процесс разработки и принятия управленческих решений.
26. Какие свойства процессов менеджмента оказывают наиболее существенное влияние на процесс разработки управленческих решений?
 А) Дефицитность времени как ресурса управления.
 Б) Цикличность появления проблем и необходимость их решения.

- В) Колебательный характер управления.
- Г) Свойство дискретности и неравномерности управленческих воздействий.
- Д) Динамика связи управляемой и управляющей подсистем.
27. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационная структура? А) Отражает функциональное содержание решений.
- Б) Определяет последовательность управленческих воздействий.
- В) Закрепляет право и полномочия принятия управленческих решений.
- Г) Определяет связи между отдельными аспектами решений.
- Д) Определяет последовательность их реализации.
28. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют иерархия и уровни управления? А) Позволяет использовать преимущества централизации.
- Б) Позволяет использовать преимущества децентрализации.
- В) С помощью одного решения исключать противоречивые цели.
- Г) Позволяет решение сложной задачи управления осуществлять решением нескольких более простых.
- Д) Усложняют процесс разработки.
29. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют полномочия?
- А) Дают право принятия решения.
- Б) Создают условия решения единой для всей организации задачи.
- В) Это условия для реализации лидера.
- С) Это возможность дифференциации заработной платы.
- Д) Это ограничение в системе принятия решений.
30. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют цели управления? А) Являются ограничением выработки альтернативных управленческих решений.
- Б) Являются средством для управленческих решений.
- В) Иницируют разработку альтернативных решений.
- Г) Разрушают сложившуюся систему разработки решений.
- Д) В большинстве случаев не играют никакой роли.
31. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет принятая в организации методология управления?
- А) Формирует философию организации.
- Б) Формирует мотивацию для реализации решений.
- В) В большинстве случаев не играет никакой роли.
- С) Это только теория возможного существования альтернативных вариантов решений.
- Д) Это концепция или принципы разработки и принятия решений.
32. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет сложность решаемой задачи?
- А) Решение сложных задач требует большей проработанности на каждом из последовательных этапов процесса разработки и принятия решений.
- Б) Осуществляется так же, как и решение простых.
- В) Простых решений не бывает.
- С) Сложность зависит от профессионализма менеджеров.
- Д) Сложность зависит от величины периода решения.
33. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют личностные качества руководителя?
- А) Лидерские качества мешают процессу разработки.
- Б) Личностные качества не должны играть никакой роли.
- В) Играют роль только при принятии управленческих решений.
- Г) Оказывают влияние на всех этапах процесса управления.
- Д) Формируют механизм разработки и принятия решений.

34. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационная культура? А) Создает благоприятную среду для проведения изменений.
Б) Мотивирует реализацию решений.
В) Создает благоприятную среду разработки и реализации всех типов решений.
Г) Упорядочивает систему сбора, обработки, систематизации и анализа информации.
Д) Создает благоприятный фон для решения сложных задач.
35. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационно-правовая форма? А) Разработка управленческих решений одинакова для всех организационно-правовых форм.
Б) Механизмы разработки и принятия решений основаны на правах и обязанностях, регулируемых соответствующим законом.
В) Создает ограничения для решений о распределении прибыли.
С) Процессы разработки решений зависят только от типов менеджмента.
Д) Организационно-правовая форма регулирует роль лиц, принимающих решение.
36. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет масштаб решаемой проблемы? А) Процессы разработки управленческих решений не зависят от масштаба проблемы.
Б) Масштаб не играет роли, если при формировании процесса используется системный подход.
В) Масштаб решаемой задачи может разрушить (привести к банкротству) организацию.
Г) Масштаб решаемой задачи должен соответствовать целям организации.
Д) В каждой организации склонны преувеличивать масштаб задач.
37. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют виды и направления деятельности?
А) Процессы одинаковы для любой организации.
Б) Все решения организации ориентированы на реализацию утвержденных направлений деятельности.
В) В соответствии с типологией решений есть те, которые присущи каждой организации, и те, которые связаны с реализацией специфических направлений деятельности. Г) Каждому виду соответствуют свои решения.
Д) Есть специфика, но она не создает новые типы процессов.
38. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет информация? А) Разработка решений основана на преобразовании информации.
Б) Информация является универсальным языком управленческих решений.
В) С помощью информации описываются все решения.
Г) Информация формирует представление о процессах, явлениях, предметах и используется в разработке решений в качестве методологического средства. Д) Роль играет не информация, а то, что она описывает.
39. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют принятые долгосрочные цели организации?
А) Используются методы стратегического менеджмента.
Б) Процессы характеризуются целевым типом.
В) Обуславливают разработку стратегических решений.
Г) Процессы разработки преобразуются в разветвленный тип.
Д) Процессы разработки преобразуются в корректирующийся тип.
40. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют производство и его технология? А) Формирует систему решений и механизм их разработки в соответствии с типом и этапами производственного процесса.
Б) Вводится новый тип управленческих решений.
В) Появляются новые решения, расширяющие содержание управленческой деятельности.
Г) Процессы разработки осуществляются в соответствии с основными факторами производства.
Д) Производство и его технология не вносят корректив в процесс разработки решений.
40. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационная структура? А) Формирует взаимосвязи в «дереве целей».

- Б) Дает право принятия решений.
 В) Создает проблемы для разработки решений.
 Г) Устанавливает последовательность и взаимосвязи в процессе разработки решений.
 Д) Составляет основу для создания эффективного процесса разработки решений.
41. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет правовое обеспечение управления организацией?
 А) Устанавливает ответственность за последствия реализованных решений.
 Б) Дает право разрабатывать и принимать решения.
 В) Устанавливает права, обязанности и ответственность за принимаемые решения.
 Г) Устанавливает порядок распределения ответственности.
 Д) Обеспечивает законность принятого процесса разработки решений.
42. Какой процесс разработки управленческих решений обуславливает линейная организационная структура?
 А) Характеризует высокоцентрализованный процесс разработки решений.
 Б) Обеспечивает последовательность этапов и обуславливает продолжительность процесса разработки решений.
 В) Характеризует авторитарный способ принятия решений.
 Г) Нуждается в постоянной корректировке в условиях изменения
 Д) Корректируемый тип.
43. Какой процесс разработки управленческих решений обуславливает функциональная организационная структура?
 А) Характеризует авторитарный способ принятия решений.
 Б) Обеспечивает последовательность этапов и обуславливает продолжительность процесса разработки решений.
 В) Нуждается в постоянной корректировке в условиях изменения
 Г) Разветвленный тип, обусловленный наличием множества целей, задач, решений.
 Д) Характеризует высокоцентрализованный процесс разработки решений.
44. Какой процесс разработки управленческих решений обуславливает линейно-функциональная организационная структура?
 А) Характеризует высокоцентрализованный процесс разработки решений.
 Б) Нуждается в постоянной корректировке в условиях изменений.
 В) Характеризует авторитарный способ принятия решений.
 Г) Разветвленный тип, обусловленный наличием множества целей, задач, решений.
 Д) Обеспечивает последовательность этапов и параллельность решения задач.
45. Какой процесс разработки управленческих решений обуславливает корпоративная структура управления?
 А) Характеризует высокоцентрализованный процесс разработки решений.
 Б) Нуждается в постоянной корректировке в условиях изменений.
 В) Разветвленный тип, обусловленный наличием множества целей, задач, решений.
 Г) Обеспечивает последовательность этапов и параллельность решения задач.
 Д) Построенный на коллегиальном принятии решений.
46. Какие проблемы разработки управленческих решений возникают в сложных иерархических структурах управления?
 А) Затрудняется последовательность этапов и параллельность решения задач.
 Б) Согласование целей, ресурсов, технологий, решений.
 В) Координация процессов разработки решений.
 Г) Взаимоотношения лиц, принимающих решение.
 Д) Децентрализация сферы принятия решения.
47. Какую роль поведение руководителей играет в процессе принятия управленческих решений?
 А) Авторитарный стиль повышает эффективность принятых решений.

- Б) Демократический стиль повышает эффективность принятых решений.
- В) Корпоративный стиль повышает эффективность принятых решений.
- Г) Открытая мотивация повышает эффективность принятых решений.
- Д) Авторитарный стиль снижает эффективность принятых решений.

Критерием оценки является уровень освоения студентом материала, предусмотренного программой дисциплины, что выражается количеством правильно выполненных заданий теста, выраженное в %, согласно следующей шкале:

Процент результативности (правильности ответов), %	Количество баллов
90 – 100	5
80 – 89	4
79 – 61	3
60 и менее	-

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ (ЗАЧЕТУ) ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

1. Предмет, задачи и структура курса «Методы принятия управленческих решений»
2. Понятие управленческого решения: сущность и содержание.
3. Решение и Управленческое Решение. Отличия и признаки управленческого решения. УР как процесс и явление.
4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
5. Реквизиты управленческих документов. Требования к оформлению управленческих решений.
6. Проблемы, возникающие при принятии управленческих решений, их структура, предмет, объект, субъект, цели.
7. Типология управленческих решений
8. Структура принятия управленческих решений в организации
9. Вариативность управленческих решений.
10. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений
11. Технология принятия управленческих решений
12. Системный анализ в принятии управленческих решений. Его отличия от традиционного анализа.
13. Инструменты принятия решений и анализа, используемые на различных стадиях разработки управленческого решения.
14. Принципы организации разработки управленческих решений. Функции руководителя, системного аналитика в организации разработки. Картотека проблемных ситуаций.
15. Типовые этапы разработки управленческого решения.
16. Принципиальная схема разработки и реализации управленческого решения.
17. Методология принятия управленческих решений.
18. Модели и методы принятия управленческих решений.
19. Формализованные методы принятия управленческих решений.
20. Программно-целевое управление и управленческие решения в организации.
21. Методы графического отображения управленческих проблем и методы их выявления.
22. Математические методы разработки управленческих решений.
23. Статистические методы разработки управленческих решений.
24. Экспертные методы разработки управленческих решений.
25. Модели управления запасами.
26. Модели теории массового обслуживания.
27. Решетка Блейка - Моутон.
28. Модель принятия решений Врума — Йеттона.
29. Теоретические основы прогнозирования управленческих решений
30. Эвристические методы принятия управленческих решений
31. Модели теории игр.
32. Методы ситуационного анализа в разработке управленческого решения
33. Условия и факторы качества управленческих решений.
34. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

35. Факторы риска при принятии управленческого решения
36. Понятие неопределенности в системе принятия управленческого решения
37. Приемы разработки и выборов управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
38. Критерий Лапласа.
39. Критерий Вальда.
40. Критерий Сэвиджа.
41. Критерий Гурвица.
42. Информационное обеспечение принятия управленческих решений
43. Эволюция информационных систем в области принятия управленческих решений.
44. Эффективность использования информационных технологий и их влияние на процесс и результаты управленческих решений.
45. Значение коммуникаций в процессе разработки управленческих решений
46. Влияние организационной культуры на принятие управленческих решений
47. Критерии эффективности управленческих решений 48. Методы оценки эффективности управленческих решений
49. Контроль реализации управленческих решений.
50. Методы контроля управленческих решений.
51. Мониторинг в системе принятия управленческих решений.
52. Управленческие решения и ответственность.
53. Социально-психологические основы разработки управленческих решений.
54. Человеческий фактор и принятие управленческих решений
55. Конфликты при разработке и принятии управленческих решений.
56. Влияние интересов на принятие управленческих решений.
57. Влияние личных качеств менеджера на принятие решений.
58. Особенности принятия управленческих решений на современном этапе.
59. Особенности и методы принятия решений в сфере стратегического управления. Особенности и методы принятия решений в сфере управления персоналом.
60. Особенности и методы принятия решений в сфере финансового менеджмента.
61. Особенности и методы принятия решений в маркетинге.
62. Особенности и методы принятия решений в управлении производством.