



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»
(ДВФУ)

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

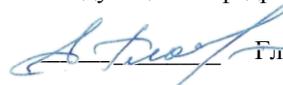
СОГЛАСОВАНО

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель ОП

Заведующий кафедрой менеджмента

 Е.Б. Гафурова

 Глотова Е.А.

« » 2021 г.

«18» января 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Методы принятия управленческих решений
Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент
магистерская программа «Управление бизнесом»
Форма подготовки: очная

курс 2 семестр 3
лекции не предусмотрены
практические занятия 36 час.
лабораторные работы не предусмотрены
в том числе с использованием МАО лек.0 /пр.18/лаб.0 час.
всего часов аудиторной нагрузки 36 час.
в том числе с использованием МАО 18 час.
самостоятельная работа 99 час.
в том числе на подготовку к экзамену 45 час.
контрольные работы (количество) – не предусмотрены
курсовая работа / курсовой проект – не предусмотрены
зачет – не предусмотрен
экзамен 3 семестр

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952.

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры менеджмента, протокол № 5 от « 18 » января 2021 г.

Заведующий кафедрой: канд.полит.наук, доцент, Глотова Е.А.
Составитель (ли): д-р техн.наук, профессор Шумский А.Е.

Владивосток
2021

Оборотная сторона титульного листа РПУД

I. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от «_____» _____ 20__ г. № _____

Заведующий *кафедрой* _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

II. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от «_____» _____ 20__ г. № _____

Заведующий *кафедрой* _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

III. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от «_____» _____ 20__ г. № _____

Заведующий *кафедрой* _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

IV. Рабочая программа пересмотрена на заседании кафедры:

Протокол от «_____» _____ 20__ г. № _____

Заведующий *кафедрой* _____
(подпись) (И.О. Фамилия)

Цели и задачи освоения дисциплины:

Цель: Получение студентами теоретических знаний в области разработки и принятия управленческих решений, а также навыков применения этих знаний при разрешении практически значимых проблем.

Задачи:

1. Приобретение студентами знаний по организации процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений, контролю за исполнением управленческих решений.
2. Освоение подходов и формальных методов разработки управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и риска.
3. Получение знаний в области разработки и реализации экспертиз, методов обработки экспертной информации.

Результаты обучения по каждой дисциплине (модулю) и практике должны соотноситься ниже с установленными в ОПОП индикаторами достижения компетенций.

Совокупность запланированных результатов обучения по дисциплинам (модулям) приведена ниже и обеспечивает формирование у выпускника всех компетенций, установленных ОПОП.

Наименование категории (группы) универсальных компетенций	Код и наименование универсальной компетенции (результат освоения)	Код и наименование индикатора достижения компетенции
	УК-1	УК-1.1
		УК-1.2
		УК-1.3
	УК-2	УК-2.1
		УК-2.2
		УК-2.3

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Наименование показателя оценивания (результата обучения по дисциплине)

Общепрофессиональные компетенции выпускников и индикаторы их достижения:

Наименование категории (группы) общепрофессиональных компетенций	Код и наименование общепрофессиональной компетенции (результат освоения)	Код и наименование индикатора достижения компетенции
	ОПК-1	ОПК -1.1
		ОПК -1.2
		ОПК -1.3
	ОПК -2	ОПК -2.1
		ОПК -2.2
		ОПК -2.3

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Наименование показателя оценивания (результата обучения по дисциплине)

Профессиональные компетенции выпускников и индикаторы их достижения:

Тип задач	Код и наименование профессиональной компетенции (результат освоения)	Код и наименование индикатора достижения компетенции
	ПК-1	ПК -1.1
		ПК -1.2
		ПК -1.3
	ПК -2	ПК -2.1
		ПК -2.2
		ПК -2.3

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Наименование показателя оценивания (результата обучения по дисциплине)

1. Трудоемкость дисциплины и видов учебных занятий по дисциплине

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачётных единиц (144 академических часов).

(1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

Видами учебных занятий и работы обучающегося по дисциплине могут являться:

Обозначение	Виды учебных занятий и работы обучающегося
Лек	Лекции
Пр	Практические занятия
СР	Самостоятельная работа обучающегося в период теоретического обучения
Контроль	Самостоятельная работа обучающегося и контактная работа обучающегося с преподавателем в период промежуточной аттестации

Структура дисциплины:

Форма обучения – очная.

№	Наименование раздела дисциплины	Семестр	Количество часов по видам учебных занятий и работы обучающегося						Формы промежуточной аттестации, текущего контроля успеваемости
			Лек	Лаб	Пр	ОК	СР	Контроль	
1	Принятие решений в системе менеджмента организаций	6	6	0	6	0	7	0,5	Тестирование
2	Анализ проблем и выбор метода решения управленческих задач	6	6	0	6	0	7	0,5	Тестирование
3	Разработка решений	6	6	0	6	0	7	0,5	Тестирование
4	Многокритериальный выбор альтернатив	6	6	0	6	0	8	0,5	Тестирование
5	Принятие решений в условиях риска	6	6	0	6	0	8	1	Тестирование, выполнение индивидуальных заданий
6	Экспертные методы	6	6	0	6	0	8	1	Тестирование, выполнение индивидуальных заданий
Итого:			36	0	36	0	45	4	

III. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА

Раздел I. Принятие решений в системе менеджмента организаций (6 час.)

Тема 1. Организация как система принятия решений (1 час.)

Понятия управленческого решения, процесса управления, проблемы. Объект и субъект управления. Этапы реализации процесса управления. Управление и принятие решений.

Тема 2. Структура процесса принятия решений (1 час.)

Этап подготовки решения и его содержание. Принятие решения и его этапы. Понятие задачи выбора и задачи оптимизации. Этап реализации решения и его содержание.

Тема 3. Роль менеджеров организации в разработке и принятии решения (1 час.)

Функция планирования. Функция организации деятельности. Функция стимулирования. Функция контроля. Лицо, принимающее решение. Роль экспертов и консультантов в подготовке и принятии решения.

Тема 4. Аппарат управления организацией и процесс принятия решений (1 час.)

Аппарат управления и центры принятия решений. Централизация и децентрализация принятия решений. Коэффициент децентрализации решений и его оценка. Факторы, влияющие на уровень принятия решений.

Тема 5. Социологический и психологический факторы принятия решений (2 час.)

Социологический подход. Теория политического взаимодействия. Теория коллективного обучения. Теория корпоративной культуры. Психологический подход. Проблема доступности информации. Проблема “информационного фильтра”. Проблема репрезентативности информации. Проблема “аналитического паралича”. Феномен излюбленной альтернативы. Феномен Ф. Ирвина. Феномен позитивного сдвига риска Р. Стоунера. Проблема деформации группового мышления.

Раздел 2. Анализ проблем и выбор метода решения управленческих задач (6 час.)

Тема 1. Проблемы и их классификация (1 час.)

Признаки проблем и причины их возникновения. Схема анализа проблем. Классификация проблем.

Тема 2. Причинно – следственный анализ (1 час.)

Цель анализа. Метод осуществления анализа. Понятие когнитивной карты. Анализ циклов. Задачи, решаемые с использованием когнитивных карт.

Тема 3. Построение сценариев (2 час.)

Понятие сценария. Дерево решений. Использование дерева решений при выборе альтернатив.

Тема 4. Выбор метода решения управленческих задач (2 час.)

Факторы, влияющие на выбор метода. Классификация задач. Задачи структурированные и неструктурированные. Предопределенность решений. Решения запрограммированные и незапрограммированные. Ситуации

определенности, риска и неопределенности. Методы количественного анализа решений. Исследование операций. Методы теории принятия решений и теории игр. Методы теории статистических решений.

Раздел 3. Разработка решений (6 час.)

Тема 1. Формирование множества альтернатив (2 час.)

Понятия универсального и исходного множеств альтернатив. Множество допустимых альтернатив и алгоритмы его формирования. Морфологический анализ. Иерархическая процедура выбора допустимых альтернатив.

Тема 2. Выбор критериев (2 час.)

Понятие критерия. Критерии количественные и качественные. Требование к набору критериев. Сокращение числа критериев. Аспект. Представление альтернатив в критериальном пространстве.

Тема 3. Подходы к принятию решения (2 час.)

Классический подход. Примеры реализации классического подхода в стратегическом менеджменте. Теория разработки стратегии. Теория планирования стратегии. Теория позиционирования. Постулаты принципа ограниченной рациональности.

Раздел 4. Многокритериальный выбор альтернатив (6 час.)

Тема 1. Выделение Парето оптимальных альтернатив (1 час.)

Понятие эффективного решения. Отношение Парето. Множество Парето. Построение множества Парето.

Тема 2. Метод лексикографического упорядочения (1 час.)

Условия применения метода. Отношение лексикографии и его построение. Выделение оптимальной альтернативы.

Тема 3. Метод идеальной точки (1 час.)

Условия применения метода. Понятие идеальной точки. Нахождение оптимальной альтернативы.

Тема 4. Обобщенные критерии (1 час.)

Аддитивные и мультипликативные обобщенные критерии. Достоинства и недостатки метода обобщенных критериев. Примеры применения обобщенных критериев в сфере стратегического менеджмента.

Тема 5. Оптимизация по главному критерию (1 час.)

Понятие главного критерия. Ограничения. Возможные постановки задачи. Метод уступок. Связь с методами линейного программирования.

Тема 6. Принятие решений в условиях неопределенности (1 час.)

Матрица платежей. Максиминный и минимаксный критерии. Критерий Гурвица. Критерий выбора наилучшего в среднем.

Раздел 5. Принятие решений в условиях риска (6 час.)

Тема 1. Понятие и классификация рисков (2 час.)

Понятие риска. Регулирующая функция риска. Защитная функция риска. Классификация рисков. Риски чистые и спекулятивные. Коммерческие риски.

Тема 2. Анализ рисков (2 час.)

Качественные и количественные методы анализа рисков. Понятие зоны риска. Допустимый риск. Критический риск. Катастрофический риск. Кривая риска. Коэффициент риска. Методы количественного анализа рисков. Метод аналогий. Метод анализа чувствительности. Метод анализа сценариев. Метод статистического моделирования. Экспертные методы оценки риска.

Тема 3. Управление риском (2 час.)

Методы предупреждения и ограничения рисков. Диверсификация рисков. Методы возмещения потерь. Страхование и самострахование рисков.

Раздел 6. Экспертные методы (6 час.)

Тема 1. Роль экспертных методов оценивания при принятии управленческих решений (1 час.)

Понятие задачи оценивания. Классификация задач оценивания. Этапы решения задачи оценивания. Понятие экспертизы. Этапы подготовки и реализации экспертизы.

Тема 2. Разработка схемы экспертизы (1 час.)

Множество допустимых оценок. Множество допустимых оценок экспертов. Способы получения информации от экспертов. Виды взаимодействия экспертов. Метод мозговой атаки. Обратная связь в экспертизе. Метод Дельфи.

Тема 3. Подбор экспертов (1 час.)

Определение количественного состава экспертной группы. Персональный подбор экспертов. Требования, предъявляемые к экспертам. Численные оценки компетентности экспертов.

Тема 4. Методы обработки экспертиз (3 час.)

Классификация методов. Статистические методы. Алгебраические методы. Методы шкалирования.

IV. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Занятие 1. Дерево решений (6 час.)

Решение ситуационных задач.

Занятие 2. Принятие решений в условиях неопределенности (4 час.)

Решение ситуационных задач.

Занятие 3. Принятие решений в системе менеджмента организаций (2 час.)

Выполнение тестовых заданий.

Занятие 4. Анализ проблем и выбор метода решения управленческих задач (2 час.)

Выполнение тестовых заданий.

Занятие 5. Разработка решений (2 час.)

Выполнение тестовых заданий.

Занятие 6. Выделение Парето оптимальных альтернатив (2 час.)

Решение задач.

Занятие 7. Метод лексикографического упорядочения (2 час.)

Решение задач.

Занятие 8. Метод идеальной точки (2 час.)

Решение задач.

Занятие 9. Метод обобщенных критериев (2 час.)

Решение задач.

Занятие 10. Многокритериальный выбор альтернатив (4 час.)

Выполнение тестовых заданий.

Занятие 11. Принятие решений в условиях риска (2 час.)

Выполнение тестовых заданий.

Занятие 12. Обработка экспертиз численного оценивания (4 час.)

Выполнение индивидуальных расчетных заданий.

Занятие 13. Обработка экспертиз ранжирования (4 час.)

Выполнение индивидуальных расчетных заданий.

Занятие 14. Экспертные методы (2 час.)

Выполнение тестовых заданий.

V. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Методы разработки управленческих решений» представлено включает в себя:

- план-график выполнения самостоятельной работы по дисциплине, в том числе примерные нормы времени на выполнение по каждому заданию;
- характеристика заданий для самостоятельной работы обучающихся и методические рекомендации по их выполнению;
- требования к представлению и оформлению результатов самостоятельной работы;
- критерии оценки выполнения самостоятельной работы.

VI. КОНТРОЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ КУРСА

I.

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций		Оценочные средства	
				текущий контроль	промежуточная аттестация
1	Раздел 1.	ПК-1 ОПК-1	знает содержание основных этапов разработки управленческих решений	конспект (ПР-7); тест ПР-1;	Вопросы к экзамену 1-9
			умеет использовать положения теорий мотивации, лидерства и власти для разработки управленческих решений в рамках социологического и психологического подходов, а также выбора центров принятия решений.	контрольная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену 1-9
			владеет навыками использования теорий мотивации, лидерства и власти в приложении к задачам стимулирования и контроля реализации управленческих решений.	контрольная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену 1-9
2	Раздел 2.	ОПК-1 ОПК-2	знает существующую классификацию проблем и формальные методы анализа проблем.	конспект (ПР-7); тест ПР-1;	Вопросы к экзамену 10-13
			умеет осуществлять выявление, анализ и диагностику проблем.	контрольная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену 10-13
			владеет существующими методами причинно-следственного анализа и дерева решений.	контрольная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену 10-13
3	Раздел 3.	ОПК-1 ПК-8	знает способы генерации альтернативных вариантов решений, требования, предъявляемые к критериям при выборе альтернатив и характеристики существующих методов принятия решений.	конспект (ПР-7); тест ПР-1;	Вопросы к экзамену 14-16
			умеет осуществлять генерацию альтернативных вариантов решения, выбор критериев для оцен-	контрольная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену 14-16

			ки альтернатив.		
			владеет навыками документального оформления предложений по выбору альтернативных вариантов решений и критериев для их оценки	контрольная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену 14-16
4	Раздел 4.	ОПК-2 ПК-5 ПК-8	знает методы принятия многокритериальных решений.	конспект (ПР-7); тест ПР-1;	Вопросы к экзамену 17-22
			умеет анализировать взаимосвязи функциональных стратегий с целью принятия многокритериальных сбалансированных стратегий.	контрольная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену 17-22
			владеет навыками документального оформления предложений по выбору решений.	контрольная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену 17-22
5	Раздел 5.	ОПК-1 ОПК-2 ПК-8	знает классификацию рисков, методы качественного и количественного анализа рисков.	конспект (ПР-7); тест ПР-1;	Вопросы к экзамену 23-25
			умеет осуществлять анализ и оценку рисков, разрабатывать способы управления рисками.	контрольная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену 23-25
			владеет навыками документального оформления предложений по управлению рисками.	контрольная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену 23-25
6	Раздел 6.	ОПК-1 ПК-8	знает существующие методы организации и обработки экспертиз	конспект (ПР-7); тест ПР-1;	Вопросы к экзамену 26-32
			умеет разрабатывать схему экспертизы и осуществлять подбор экспертов.	контрольная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену 26-32
			владеет навыками документального оформления схемы экспертизы и её результатов.	контрольная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену 26-32

Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 2.

VII. СПИСОК УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

(электронные и печатные издания)

1. Логинов, В. Н. Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие / В.Н. Логинов. - М.: КноРус, 2015. - 224 с.
2. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений. Учебник / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2015. - 432 с.
3. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. - М.: Юрайт, 2016. - 335 с.
4. Фирсова, И. А. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум / И.А. Фирсова, М.В. Мельник. - М.: Юрайт, 2015. - 544 с.
5. Балдин, К. В. Управленческие решения [Текст]: учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 494 с.
6. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений [Текст]: учебное пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. - М.: Инфра-М, 2014. - 383 с.
7. Бусов, В. И. Управленческие решения. Учебник для бакалавров / В. И. Бусов. - М.: Юрайт, 2013. - 254 с.

Дополнительная литература

(печатные и электронные издания)

1. Литвак Б.Г. Разработка управленческих решений. Учебник. – М.: Дело, 2001.
2. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения. Учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000.
3. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений. Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2001.
4. Глущенко В.В., Глущенко И.И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование – планирование. Теория проектирования экспериментов. – г. Железнодорожный. Моск.обл.: ТОО НПЦ “Крылья”, 1997.
5. Эддоус М., Стэнсфилд Р. Методы принятия решения. – М.: ЮНИТИ – АУДИТ, 1997.
6. Шумский А.Е. Разработка управленческих решений. Учебное пособие. – Владивосток, Изд-во ТГЭУ, 2009.
7. Трахтенгерц Э.А. Компьютерная поддержка принятия решений. – М.: СИНТЕГ, 1998.

VIII. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Рекомендации по планированию и организации времени, отведенного на изучение дисциплины

Планирование – важнейшая черта человеческой деятельности, один из характерных, обязательных признаков человеческого труда. Для организации сложной учебной деятельности очень эффективным является использование средств, напоминающих о стоящих перед нами задачах, их последовательности выполнения. Такими средствами могут быть мобильный телефон, имеющий программу органайзера, включающего будильник, календарь и список дел; таймеры, напоминающие о выполнении заданий по дисциплине; компьютерные программы составления списка дел, выделяющие срочные и важные дела.

Составление списка дел – первый шаг к организации времени. Список имеет то преимущество, что позволяет видеть всю картину в целом. Упорядочение, классификация дел в списке – второй шаг к организации времени.

Регулярность – первое условие поисков более эффективных способов работы. Рекомендуется выбрать один день недели для регулярной подготовки по дисциплине. Регулярность не просто позволяет подготовиться к делу, она создает настрой на это дело, позволяет выработать правила выполнения дела (например, сначала проработка материала лекции, учебника, чтение первоисточника, затем выделение и фиксирование основных идей в тетради).

Чтобы облегчить выполнение заданий, необходимо определить временные рамки. Еженедельная подготовка по дисциплине «Методы разработки управленческих решений» требует временных затрат. Четкое фиксирование по времени регулярных дел, закрепление за ними одних и тех же часов – важный шаг к организации времени. При учете времени надо помнить об основной цели рационализации – получить наибольший эффект с наименьшими затратами. Учет – лишь средство для решения основной задачи: сэкономить время.

По мнению специалистов по психологии, важность планирования и выполнения дел обуславливается также тем, что у нас накапливаются дела, задачи или идеи, которые мы не реализуем, откладываем на потом – все это негативно сказывается на нашем внутреннем состоянии в целом.

Важная роль в организации учебной деятельности отводится программе дисциплины, дающая представление не только о тематической последовательности изучения курса, но и о затратах времени, отводимом на изучение курса. Успешность освоения дисциплины во многом зависит от правильно спланированного времени при самостоятельной подготовке (в зависимости от темы от 2 – 3 до 5 часов в неделю).

Описание последовательности действий обучающихся (алгоритм изучения дисциплины)

Начиная изучение дисциплины «Методы разработки управленческих решений», студенту необходимо:

- ознакомиться с программой, изучить список рекомендуемой литературы; к программе курса необходимо будет возвращаться постоянно, по мере усвоения каждой темы в отдельности, для того чтобы понять: достаточно ли полно изучены все вопросы;
- внимательно разобраться в структуре дисциплины «Методы разработки управленческих решений», в системе распределения учебного материала по видам занятий, формам контроля, чтобы иметь представление о курсе в целом, о лекционной и практической части всего курса изучения;
- обратиться к электронному учебному курсу загруженному на платформе Blackboard по дисциплине «Методы разработки управленческих решений», позволяющим ориентироваться в последовательности выполнения заданий;
- переписать в тетрадь для лекций (на отдельной странице) и прикрепить к внутренней стороне обложки структуру и содержание теоретической части курса, а в тетрадь для практических занятий – темы практических занятий.

При подготовке к занятиям по дисциплине «Методы разработки управленческих решений» необходимо руководствоваться нормами времени на выполнение заданий. Например, при подготовке к занятию на проработку конспекта одной лекции, учебников, как правило, отводится от 0,5 часа до 2 часов, а на изучение первоисточников объемом 16 страниц печатного текста с составлением конспекта 1,5–2 часа, с составлением лишь плана около 1 часа.

Рекомендации по работе с литературой

Наиболее предпочтительна потемная последовательность в работе с литературой. Ее можно представить в виде следующего примерного алгоритма:

- ознакомление с рабочей учебной программой и учебно-методическим комплексом дисциплины;
- изучение основной учебной литературы;
- проработка дополнительной (учебной и научной) литературы.

В ходе чтения очень полезно, хотя и не обязательно, делать краткие конспекты прочитанного, выписки, заметки, выделять неясные, сложные для восприятия вопросы. В целях прояснения последних нужно обращаться к преподавателю. По завершении изучения рекомендуемой литературы полезно проверить уровень своих знаний с помощью контрольных вопросов для самопроверки.

Настоятельно рекомендуется избегать механического заучивания учебного материала. Практика убедительно показывает: самым эффективным способом является не «зубрежка», а глубокое, творческое, самостоятельное проникновение в существо изучаемых вопросов.

Необходимо вести систематическую каждодневную работу над литературными источниками. Объем информации по курсу настолько обширен, что им не удастся овладеть в «последние дни» перед сессией, как на это иногда рассчитывают некоторые студенты.

Следует воспитывать в себе установку на прочность, долговременность усвоения знаний по курсу. Надо помнить, что они потребуются не только и не столько в ходе подготовки к экзамену, но – что особенно важно – в последующей профессиональной деятельности.

Литература имеется в библиотеке университета. При работе с учебной и научной литературой принципиально важно принимать во внимание момент развития. Курс «Методы разработки управленческих решений», как и большинство других дисциплин, не является и не может являться набором неких раз и навсегда установленных истин в последней инстанции. Наоборот, он постоянно развивается и совершенствуется. В нем идет диалектический процесс отмирания устаревшего и возникновения новых идей, взглядов, теорий. В условиях ускоряющегося старения информации учебные, впрочем, как и научные, издания, далеко не всегда могут поспевать за новыми явлениями и тенденциями, порождаемыми процессом инновации. Ощутимое отставание характерно и для многих публикаций, связанных с курсом. Ведь их невозможно, даже по чисто техническим причинам, не говоря уже о других, ежегодно обновлять и переиздавать. В связи с этим в литературе по курсу студентам могут встречаться положения, которые уже не вполне отвечают новым тенденциям развития. В таких случаях следует, проявляя нужную критичность мысли, опираться не на устаревшие идеи того или

другого издания, как бы авторитетно оно ни было, а на нормы, вытекающие из современных изданий, имеющих отношение к изучаемому вопросу.

В то же время настойчивое подчеркивание момента развития вовсе не означает полной ревизии учебной и научной литературы, рекомендуемой по курсу. Задача студента – проявить достаточно высокую научную культуру и не впасть в крайности как ортодоксального догматизма, так и зряшного нигилизма. Наука, как известно, развивается не только на основе отрицания, но и преемственности. В этом непрерывном процессе модернизации знания ему, конечно, будут оказывать помощь преподаватели, постоянно внося соответствующие изменения в содержание учебного процесса. Наконец, студент обязан знать не только рекомендуемую литературу, но и новые, существенно важные издания по курсу, вышедшие в свет после его публикации.

Рекомендации по подготовке к экзамену

Итоговым контролем при изучении дисциплины «Методы разработки управленческих решений» является экзамен. Цель экзамена – проверка и оценка уровня полученных студентом специальных познаний по учебной дисциплине, а также умения логически мыслить, аргументировать избранную научную позицию, реагировать на дополнительные вопросы, ориентироваться в массиве дефиниций и категорий. Дополнительной целью итогового контроля в виде экзамена является формирование у студента таких качеств, как организованность, ответственность, трудолюбие, самостоятельность. Таким образом, экзамен по дисциплине проверяет сложившуюся у студента систему знаний по данной отрасли права и играет большую роль в подготовке будущего менеджера, способствует получению фундаментальной и специальной подготовки в области методов разработки управленческих решений.

При подготовке к экзамену студент должен правильно и рационально распланировать свое время, чтобы успеть качественно и на высоком уровне подготовиться к ответам по всем вопросам. Экзамен призван побудить студента получить дополнительно новые знания. Во время подготовки к экзамену студенты также систематизируют знания, которые они приобрели при изучении разделов курса. Это позволяет им уяснить логическую структуру курса, объединить отдельные темы в единую систему, увидеть перспективы развития управления персоналом.

Рекомендуемые учебники и специальная литература при изучении курса, имеются в рекомендованном списке литературы в рабочей программе по данному курсу, также их называет студентам преподаватель на первой лекции.

Студент в целях получения качественных и системных знаний должен начинать подготовку к экзамену задолго до его проведения, лучше с самого начала лекционного курса. Для этого, как уже отмечалось, имеются в учебно-методическом пособии примерные вопросы к экзамену. Целесообразно при изучении курса пользоваться рабочей программой и учебно-методическим комплексом. Также необходимо изучение практики разработки управленческих решений.

Самостоятельная работа по подготовке к экзамену во время сессии должна планироваться студентом, исходя из общего объема вопросов, вынесенных на экзамен и дней, отведенных на подготовку к экзамену. При этом необходимо, чтобы последний день или часть его, был выделен для дополнительного повторения всего объема вопросов в целом. Это позволяет студенту самостоятельно перепроверить уровень усвоения материала. Важно иметь в виду, что для целей воспроизведения материала учебного курса большую вспомогательную роль может сыграть информация, которая содержится в рабочей программе курса.

IX МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения лекционных занятий необходима аудитория, оснащенная мультимедийным проектором.

Для проведения практических занятий - аудитория, оснащенная мультимедийным проектором, персональными компьютерами на рабочих местах студентов с выходом в Интернет и установленным программным обеспечением (как минимум – Microsoft Office).

X. ФОНДЫ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Паспорт

фонда оценочных средств

по дисциплине «Управленческие решения»

Код и формулировка компетенции	Этапы формирования компетенции	
ОПК-1 владение на-выками поиска,	Знает	Нормативные и правовые документы, относящиеся к области правовой

ана-лиза и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности		деятельности
	Умеет	Использовать соответствующие нормативные и правовые документы
	Владеет	Навыками поиска и использования соответствующих нормативных и правовых документов.
ОПК-2 способность находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность с позиций социальной значимости	Знает	Методы принятия организационно-управленческих решений и формы ответственности за эти решения.
	Умеет	Выбирать и применять соответствующие ситуации методы принятия организационно-управленческих решения.
	Владеет	Навыками использования методов стимулирования реализации и контроля исполнения принятых решений.
ПК-1 Владение навыками использования теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умения проводить аудит человеческих ресурсов и	Знает	Существующие теории мотивации, формы власти и их способы реализации
	Умеет	Применять теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных задач проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.
	Владеет	Навыками использования методов мотивации и реализации формам власти.

осуществлять диагностику организационной культуры.		
ПК-5 способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Знает	Функциональные стратегии организации.
	Умеет	Осуществлять выбор функциональной стратегии организации с учетом внешней среды и потенциала организации.
	Владеет	Методами конкурентного анализа, многокритериального выбора и навыками использования метода сбалансированных показателей.
ПК-8 владение навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций и организационных изменений	Знает	Правила документального оформления управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций и организационных изменений
	Умеет	Осуществлять документальное оформление принятых управленческих решений
	Владеет	Навыками документального оформления принятых управленческих решений.

№ п/п	Контролируемые разделы / темы дисциплины	Коды и этапы формирования компетенций		Оценочные средства	
				текущий контроль	промежуточная аттестация
1	Раздел 1.	ПК-1 ОПК-1	знает содержание основных этапов разработки управленческих решений	конспект (ПР-7); тест ПР-1;	Вопросы к экзамену 1-9
			умеет использовать положения теорий мотивации, лидерства и власти для разработки управленческих решений в рамках социологического и психологического подходов, а также выбора центров принятия решений.	контрольная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену 1-9
			владеет навыками использования теорий мотивации, лидерства и власти в приложении к задачам стимулирования и контроля реализации управленческих решений.	контрольная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену 1-9

2	Раздел 2.	ОПК -1 ОПК -2	знает существующую классификацию проблем и формальные методы анализа проблем.	конспект (ПР-7); тест ПР-1;	Вопросы к экзамену 10-13
			умеет осуществлять выявление, анализ и диагностику проблем.	контрольная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену 10-13
			владеет существующими методами причинно-следственного анализа и дерева решений.	контрольная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену 10-13
3	Раздел 3.	ОПК -1 ПК-8	знает способы генерации альтернативных вариантов решений, требования, предъявляемые к критериям при выборе альтернатив и характеристики существующих методов принятия решений.	конспект (ПР-7); тест ПР-1;	Вопросы к экзамену 14-16
			умеет осуществлять генерацию альтернативных вариантов	контрольная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену 14-16

			решения, вы-бор критериев для оцен-ки альтернатив.		
			владеет навыками доку-ментального оформлени-я предложений по выбору альтернативных вариан-тов решений и критериев для их оценки	контроль ная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену 14-16
4	Раздел 4.	ОПК -2 ПК-5 ПК-8	знает методы принятия многокритериаль-ных решений.	конспект (ПР-7); тест ПР-1;	Вопросы к экзамену 17-22
			умеет анализировать взаимосвязи функциональных страте-гий с целью принятия многокритериаль-ных сбалансированн-ых стратегий.	контроль ная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену 17-22
			владеет навыками доку-ментального оформлени-я предложений по выбору решений.	контроль ная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену 17-22
5	Раздел 5.	ОПК -1 ОПК -2 ПК-8	знает классификацию рисков, методы качественного и количественного	конспект (ПР-7); тест ПР-1;	Вопросы к экзамену 23-25

			анализа рисков.		
			умеет осуществлять анализ и оценку рисков, разрабатывать способы управления рисками.	контрольная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену 23-25
			владеет навыками документального оформления предложений по управлению рисками.	контрольная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену 23-25
6	Раздел 6.	ОПК-1 ПК-8	знает существующие методы организации и обработки экспертиз	конспект (ПР-7); тест ПР-1;	Вопросы к экзамену 26-32
			умеет разрабатывать схему экспертизы и осуществлять подбор экспертов.	контрольная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену 26-32
			владеет навыками документального оформления схемы экспертизы и её результатов.	контрольная работа (ПР-2)	Вопросы к экзамену

Зачетно-экзаменационные материалы

Вопросы к экзамену

Первые вопросы:

1. Организация как система принятия решений.
2. Структура процесса принятия решений.
3. Роль менеджеров организации в разработке и принятии решений.

4. Аппарат управления организацией и процесс принятия решений.
Децентрализация управления.
5. Социологический и психологический факторы принятия решений.
6. Классификация управленческих решений.
7. Требования к управленческим решениям и качество управленческих решений.
8. Ответственность за результаты принятия управленческих решений.
9. Тайна и конфиденциальность при разработке и принятии управленческих решений.
10. Проблемы и их классификация.
11. Причинно-следственный анализ. Когнитивные карты.
12. Построение сценариев. Дерево решений.
13. Выбор метода решения управленческих задач.
14. Способы формирования множества альтернатив. Морфологический анализ. Иерархическая процедура.
15. Выбор критериев. Требования к критериям. Критериальное пространство.
16. Подходы к принятию решений.

Вторые вопросы:

17. Выделение Парето оптимальных альтернатив.
18. Метод лексикографического упорядочения.
19. Метод идеальной точки.
20. Обобщенные критерии.
21. Оптимизация по главному критерию.
22. Принятие решений в условиях неопределенности.
23. Понятие риска. Классификация рисков.
24. Анализ рисков.
25. Управление рисками.
26. Роль экспертных методов оценивания в принятии управленческих решений.
27. Разработка схемы экспертизы.
28. Подбор экспертов.
29. Общая характеристика методов обработки экспертиз.
30. Экспертизы численного оценивания Э1, Э2. Доверительный интервал и его нахождение.
31. Экспертиза численного оценивания Э3.
32. Экспертизы ранжирования Э4, Э5. Коэффициент конкордации.
Статистическая значимость экспертизы.

Оценочные средства для текущей аттестации (типовые ОС по текущей аттестации и критерии оценки по каждому виду аттестации по дисциплине «Методы разработки управленческих решений»)

Тестовые задания

Тема 1. Принятие решений в системе менеджмента организации

1. Отнесите приведенные ниже определения к понятиям 1) “управленческое решение” и 2) “процесс управления”:
 - а) обдуманый вывод о необходимости предпринять те или иные действия прямо или косвенно связанные с достижением целей организации, либо воздержаться от этих действий;
 - б) целенаправленная деятельность субъекта управления по согласованию совместного функционирования всех звеньев объекта управления на основе информации о состоянии объекта управления и среде;
 - в) действия по разрешению сложных вопросов и практических ситуаций, характеризующихся расхождением между тем, что есть и тем, что должно быть;
 - г) выбор альтернативы, осуществленный руководителем (менеджером) в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.

2. Что характеризует принцип оптимальности:
 - а) объективную оценку качества альтернатив в соответствии с преследуемой целью;
 - б) субъективное представление лица, принимающего решение, о качестве альтернатив в соответствии с преследуемой целью;
 - в) свойство альтернативы, выражаемое числом.

3. Какие из перечисленных задач относятся к 1) общей задаче принятия решения; 2) задаче выбора; 3) задаче оптимизации?
 - а) задача с известным множеством альтернатив и неизвестным принципом оптимальности;
 - б) задача с известными множеством альтернатив и принципом оптимальности;
 - в) задача с неизвестными множеством альтернатив и принципом оптимальности.

4. Отнесите перечисленные ниже задачи к следующим основным функциям управления 1) планирование; 2) организация деятельности; 3) стимулирование; 4) контроль:
- а) определение рациональной структуры организации, соответствующей поставленным целям и выбранным стратегиям действий;
 - б) определение и корректировка целей организации;
 - г) определение степени достижения поставленных целей;
 - д) анализ факторов, способствующих росту удовлетворения работой и производительности труда членов организации;
 - е) разработка и корректировка стратегий достижения поставленных целей;
 - ж) координация деятельности подразделений и исполнителей для их согласованной и непротиворечивой работы;
 - з) установление критериев оценки результатов работы организации;
 - и) прогнозирование изменений во внешней и внутренней среде организации и их влияния на её будущее организации;
 - к) разработка мероприятий, способствующих повышению уровня удовлетворенности работой и производительности труда членов организации;
 - л) определение периодичности оценки результатов работы организации.
5. Какие функции в процессе принятия решения выполняют 1) менеджер; 2) эксперты; 3) консультант?
- а) оценка альтернатив;
 - б) формулировка принципа оптимальности и выбор оптимальной альтернативы;
 - г) организационная и математическая поддержка процесса принятия решения.
6. Что оказывает определяющее влияние на распределение центров принятия решений в организации:
- а) распределение полномочий и ответственности;
 - б) распределение оперативной информации о проблемах организации;
 - в) распределение возможностей распоряжения ресурсами, необходимыми для преодоления проблем организации;
 - г) важность решаемых проблем.
7. Какая характеристика относится к степени самостоятельности принимаемых решений 1) невысокая; 2) средняя; 3) высокая?

- а) высшая ступень иерархии должна быть проинформирована о принятом решении;
- б) необходимость предварительного согласования с высшим уровнем;
- в) самостоятельное принятие решений, периодический контроль со стороны вышестоящих органов.

8. Соотнесите с приведенными ниже признаками следующие проблемы в принятии решения: 1) проблема доступности информации; 2) проблема информационного фильтра; 3) проблема репрезентативности информации; 4) проблема аналитического паралича; 5) проблема излюбленной альтернативы

- а) принимая решение, люди исходят из некоторого изначального представления о результате (иногда ошибочного) и в дальнейшем лишь корректируют это изначальное представление; они стремятся найти подтверждение сформировавшимся взглядам;
- б) принимая решение, люди, прежде всего, учитывают события, которые произошли недавно, или события, которые оставили яркий след в памяти, даже если они не являются типичными;
- в) сбор и анализ информации из средства нахождения решения превращается в самоцель;
- г) человек воспринимает и запоминает только ту информацию, которая согласуется с уже сформировавшимися у него представлениями и убеждениями;
- д) люди склонны оценивать вероятность события, проводя аналогии с предыдущим опытом, несмотря на малый массив анализируемых данных.

9. В чем состоит феномен позитивного сдвига риска при принятии групповых решений?

- а) в завышении значимости и вероятности желательного результата решения и занижении нежелательного;
- б) большей рискованности групповых решений по сравнению с индивидуальными;
- в) меньшей рискованности групповых решений по сравнению с индивидуальными.

Тема 2. Анализ проблем и выбор метода решения управленческих задач

1. Управленческое решение является запрограммированным, если:
- а) принимается без предварительной проработки, “с ходу”;

- б) требует тщательной предварительной проработки;
- в) принимается в стандартных ситуациях, в соответствии с готовыми процедурами;
- г) принимается в нестандартных ситуациях для решения новых, необычных проблем.

2. Ситуация, в которой принимаются управленческие решения, является ситуацией риска, если:

- а) руководитель точно знает все возможные варианты действий и результат использования каждого варианта;
- б) руководитель не знает точного результата, но знает вероятность каждого результата;
- в) руководитель не имеет точной информации о результатах и не может даже оценить вероятности возможных результатов.

3. Соотнесите с приведенными ниже характеристиками понятия 1) структурированной задачи; 2) слабоструктурированной задачи; 3) неструктурированной задачи:

- а) задачи, которые содержат как количественные, так и качественные элементы, причем качественные, малоизвестные и неопределенные стороны проблем имеют тенденцию доминировать;
- б) задачи, содержащие лишь описание важнейших ресурсов, признаков и характеристик, количественные зависимости между которыми совершенно не известны;
- в) задачи, в которых существенные зависимости выяснены настолько хорошо, что они могут быть выражены в числах или символах, получающих, в конце концов, численные оценки.

4. Для ситуаций представленных в таблице укажите области применения следующих методов принятия решений 1) исследование операций; 2) теория статистических решений; 3) теория принятия решений; 4) теория игр; 5) стандартные правила.

Ситуация неопределенност	а	б	в
Ситуация риска	г	д	е
	ж	з	и

28

Ситуация		
определенности		
	Типичная	Структурированная
Слабоструктурированная		
	проблема	проблема
		или
неструктурированная		проблема

5. На основе метода дерева решений предложить решение для следующей ситуации.

Организации требуется ссуда сроком на один год на сумму 100 млн. руб. Банк может одолжить эти деньги под 15% годовых, однако по статистике 4% клиентов ссуду не возвращают. Другой вариант - вложить указанную сумму в дело со 100% - ным возвратом суммы, но под 9% годовых. Как поступить менеджеру банка: а) дать ссуду, б) вложить деньги в дело?

Тема 3. Разработка решений

1. Соотнесите приведенные ниже характеристики понятиям 1) универсального множества альтернатив; 2) множества исходных альтернатив; 3) множества допустимых альтернатив.
 - а) множество альтернатив, используемое при решении задачи выбора оптимальной альтернативы;
 - б) множество всех мыслимых альтернатив;
 - в) множество альтернатив, удовлетворяющее ограничениям решаемой задачи.

2. В каких случаях для формирования исходного множества альтернатив может потребоваться использование метода морфологического анализа?
 - а) альтернативы рассматриваются как целостные объекты;
 - б) альтернативы представляются состоящими из отдельных компонент;
 - в) альтернативы представляются в виде объектов, наделенных структурой;
 - г) компоненты альтернатив иерархически связаны между собой.

3. Критерием называется:
 - а) свойство альтернативы, выражаемое числом;
 - б) сложное свойство альтернативы, являющееся одновременной характеристикой целой группы свойств;

- г) свойство, позволяющее сравнивать альтернативы по количественным характеристикам;
- д) свойство, позволяющее сравнивать альтернативы по качественным характеристикам.

4. Соотнесите приводимые ниже постулаты с 1) классическим подходом к принятию решения; 2) с подходом, базирующемся на принципах ограниченного рационализма.

- а) имеющаяся информация воспринимается искаженно; человеческая память способна удерживать лишь ограниченный объем информации; способность человеческого разума к правильному выбору оптимального варианта действий ограничена;
- б) принятие решения является рациональным процессом, ориентированным на достижение заранее известной цели;
- в) все доступные альтернативы известны;
- г) имеющаяся у менеджера информация о природе проблемы и возможных вариантах её решения заведомо неадекватна; получить более точную и полную информацию невозможно;
- д) менеджер стремится не к максимальному, а к удовлетворительному результату, ему могут быть известны не все альтернативы: достаточно чтобы он был осведомлен хотя бы об одном приемлемом варианте;
- е) существует устойчивая полная и непротиворечивая система предпочтений, делающая выбор между альтернативами однозначным;
- ж) сложность процедуры принятия решения не принципиальна: главное достижение правильного результата.

Тема 4. Многокритериальный выбор альтернатив

1. При невозможности оценить значимость частных критериев выбор оптимальной альтернативы следует производить с использованием метода:
 - а) лексикографического упорядочения;
 - б) идеальной точки;
 - в) обобщенных критериев;
 - г) метода оптимизации по главному критерию;
 - д) метода наилучшего в среднем.

2. В том случае, когда критерии, используемые при решении задачи, могут быть строго упорядочены по значимости, выбор оптимальной альтернативы следует производить с использованием метода:
- лексикографического упорядочения;
 - идеальной точки;
 - обобщенных критериев;
 - метода оптимизации по главному критерию;
 - метода наилучшего в среднем.
3. Принятие решения в условиях неопределенности может быть осуществлено:
- на основе минимаксного критерия;
 - методом условной оптимизации;
 - на основе выделения Парето оптимальных решений;
 - с использованием метода идеальной точки;
 - на основе критерия Гурвица.
3. Для ситуации, представленной в таблице найти: 1) множество Парето оптимальных альтернатив; 2) оптимальную альтернативу методом лексикографического упорядочения; 3) оптимальную альтернативу методом идеальной точки.

Таблица. Оценки альтернатив

Альтернативы	Оценка по первому критерию	Оценка по второму критерию	Оценка по третьему критерию
1	4	2	1
2	3	1	0
3	4	4	2
4	2	3	2
5	1	0	4
6	0	4	3

4. Для ситуации, представленной в табл. 1, найти оптимальную альтернативу: 1) на основе аддитивного обобщенного критерия при коэффициентах значимости критериев $a_1=1$, $a_2=1$, $a_3=5$; 2) методом

оптимизации по главному критерию при условии, что в качестве главного выбран первый критерий, а на второй и третий критерии наложены ограничения $k_2 \geq 2$, $k_3 > 2$;

5. Для ситуации, представленной в матрице платежей, найти оптимальную альтернативу на основе: 1) максиминного критерия; 2) минимаксного критерия; 3) критерия Гурвица при $\alpha=0,5$; 4) оптимистического критерия; 5) критерия наилучшего в среднем.

Матрица платежей

Альтернативы	Исходы					
	1	2	3	4	5	6
1	2	3	3	4	3	2
2	3	4	5	5	4	1
3	3	3	3	3	1	3
4	2	1	2	2	2	2
5	4	1	4	5	4	4
6	1	1	1	4	4	4

Тема 5. Принятие решений в условиях риска

- Соотнесите приведенные ниже характеристики с понятиями: 1) чистого риска; 2) спекулятивного риска.
 - возможность получения отрицательного (ущерб, убыток) или нулевого результата;
 - возможности получения как отрицательного, так и положительного (выигрыш, прибыль) результата;
 - финансовые риски;
 - природные, экологические, политические, транспортные, производственные и торговые риски.
- Соотнесите приведенные ниже характеристики с понятиями: 1) природный риск; 2) экологический риск; 3) политический риск; 4) транспортный риск; 5) коммерческий риск.
 - вероятность потерь или дополнительных расходов, связанных с загрязнением окружающей среды;

- б) вероятность имущественных или финансовых потерь в связи с изменением расстановки политических сил в обществе;
- в) вероятность потерь в результате действия стихийных сил природы;
- г) вероятность потерь в результате действия хозяйствующих субъектов;
- д) вероятность потерь, связанных с перевозками грузов.

3. Соотнесите приведенные ниже характеристики коммерческих рисков с понятиями: 1) производственный риск; 2) торговый риск; 3) финансовый риск.

- а) вероятность убытков или неполучения доходов из-за невыполнения одной из сторон своих обязательств по договору;
- б) вероятность убытков или дополнительных издержек, связанных с нарушениями в выполнении производственных процессов;
- в) вероятность потерь финансовых ресурсов.

4. Соотнесите приведенные ниже характеристики финансовых рисков с понятиями: 1) инфляционный риск; 2) валютный риск; 3) системный риск; 4) селективный риск; 5) риск ликвидности; 6) кредитный риск; 7) региональный риск; 8) отраслевой риск; 9) риск предприятия; 10) инновационный риск.

- а) вероятность ухудшения конъюнктуры какого-либо рынка в целом;
- б) вероятность того, что заемщик окажется не в состоянии выполнять свои обязательства;
- в) вероятность потерь, связанная со спецификой определенной отрасли экономики;
- г) вероятность того, что получаемые доходы в результате высокой инфляции будут обесцениваться быстрее, чем расти;
- д) вероятность потерь из-за неправильного выбора объекта инвестирования на определенном рынке;
- е) вероятность потерь, обусловленных изменением курса иностранной валюты;
- ж) вероятность потерь, связанных с тем, что затраты на нововведение не окупятся;
- з) вероятность потерь, связанная с использованием конкретного предприятия в качестве объекта инвестиций;
- и) вероятность потерь, связанная с экономическим положением некоторых регионов;
- к) вероятность потерь при реализации объекта инвестирования из-за изменения оценки его качества.

5. Соотнесите приведенные ниже характеристики с понятиями зон риска:
1) безрисковая зона; 2) зона допустимого риска; 3) зона критического риска; 4) зона катастрофического риска.

а) область, в пределах которой величина вероятных потерь не превышает ожидаемой прибыли;

б) область, в которой потерь не ожидается;

в) риск, связанный с угрозой жизни и здоровью людей и возникновением экологических катастроф;

г) область возможных потерь, превышающих величину возможной прибыли вплоть до величины полной расчетной выручки;

д) область вероятных потерь, которые превосходят величину полной расчетной выручки и могут достигать величины, равной собственному капиталу организации.

Ответы на тесты следует оформлять в следующем виде: 1-а, 2-б,г и т.п.

Критерии оценки выполнения тестовых заданий:

Оценка теоретических знаний (ответов на вопросы тестовых заданий) осуществляется по следующей системе:

Процент правильных ответов	Оценка
86-100	отлично
76-85	хорошо
61-75	удовлетворительно
меньше 60	неудовлетворительно

Задачи для проведения практических занятий (в том числе контрольных работ)

Тема: дерево решений

Задача 1. Предприятие разработало новый товар. Стоимость производства товара – 2,5 млн. руб. Для организации производства потребуется год, однако вероятность того, что будет обеспечена необходимая безопасность технологического процесса, составляет 0,55. В связи с этим встает вопрос о разработке компьютерной контролирующей системы (ККС), которая обеспечит безопасность. Исследования по её созданию продлятся год и будут стоить 1 млн. руб. При этом вероятность успешного создания ККС – 0,75. Разработку ККС можно начать либо немедленно, либо подождать год до выяснения безопасности технологического процесса. В случае, если продажа нового товара начнется через год, то доход составит 10 млн. руб. Если

отложить выпуск товара на год, то доход упадет до 8,5 руб. из-за возможного появления конкурентов. Необходимо:

- 1) построить дерево решений;
- 2) принять решение;
- 3) выяснить, как должна измениться вероятность успешной разработки ККС, чтобы изменилось решение.

Задача 2. Химическая фирма выпускает промышленный растворитель, срок хранения которого не превышает 1 мес. Объем выпуска продукции планируется вначале каждого месяца. Известно ежемесячный спрос может находиться в пределах от 10 до 20 т. Стоимость производства тонны растворителя – 40000 р., цена, по которой продается тонна растворителя – 60000 р. Для удобства рассматривают: низкий спрос 10 т /мес., вероятность которого составляет 0,3; средний – 15 т /мес. с вероятностью 0,6 и высокий 20 т /мес. с вероятностью 0,1. Необходимо:

- 1) построить дерево решений;
- 2) принять решение.

Задача 3. В консалтинговую фирму обратился клиент с просьбой рассмотреть варианты инвестирования 1 млн. руб. сроком на два года. В результате маркетингового исследования были предложены два варианта – А и Б, один из которых содержит небольшой риск, второй без риска. Вариант А предусматривает несколько возможных размеров прибыли: 8%, 10%, 12%. Из-за особенностей инвестируемого объекта существует связь доходов первого и второго годов.

Первый год	Второй год		
	8%	10%	12%
8%	0,6	0,3	0,1
10%	0,2	0,5	0,3
12%	0,1	0,2	0,7

На первом этапе все три варианта прибыли равновероятны. Вариант Б предусматривает стабильную прибыль 9,5% годовых. Необходимо:

- 1) построить дерево решений;
- 2) выбрать вариант инвестирования;
- 3) выяснить, как изменится дерево решений, если станет возможным перейти от одного варианта к другому в конце первого года.

Задача 4. Компания собирается производить новый товар, для чего необходимо построить новый завод. Существует три варианта:

1. Построить завод стоимостью 60 млн. руб. При этом возможен большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий с вероятностью 0,3. Если спрос большой, то ожидается годовой доход в размере 25 млн. руб. в течение следующих пяти лет; если спрос низкий, то ежегодные убытки – 5 млн. руб.

2. Построить маленький завод стоимостью 35 млн. руб. Здесь также возможен большой и маленький спрос с теми же вероятностями. При большом спросе ежегодный доход в течение пяти лет – 15 млн. руб., при низком – 2,5 млн. руб.

3. Сразу завод не строить, а отложить решение на один год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной и негативной с вероятностями 0,8 и 0,2 соответственно. Через год, если информация окажется позитивной можно построить большой или маленький завод по указанным выше ценам. Руководство компании может решить никакого завода не строить, если информация будет негативной. Вне зависимости от типа завода вероятности большого и низкого спроса меняются на 0,9 и 0,1 соответственно, если будет получена позитивная информация. Доходы за последующие четыре года остаются такими же, какими они были в 1 и 2 вариантах. Необходимо:

- 1) построить дерево решений, учитывающее все возможности;
- 2) определить наиболее эффективную последовательность действий;
- 3) предположим, что строительная компания предложит фирме скидку, если она сразу приступит к строительству большого завода. Какова должна быть величина этой скидки (в процентах), чтобы компания отказалась от ранее выбранного варианта?

Тема: принятие решений в условиях неопределенности

Задача 5. Пекарня печет хлеб на продажу магазинам. Себестоимость одной булки составляет 15 рублей, её продают за 20 рублей. Ниже приведены данные о спросе за последние 50 дней:

<i>Спрос в день, тыс. шт.</i>	10	12	14	16	18
<i>Число дней</i>	5	10	15	15	5

Если булка испечена, но не продана, то убытки составляют 10 рублей за штуку. Используя каждое из правил определить, сколько булок надо выпекать в день.

Задача 6. Администрации театра надо решить, сколько заказать программ для представления. Стоимость заказа 15 т.р. плюс 30р за штуку. Программки

продаются за 50р. за штуку, к тому же доходы от рекламы дополнительно составляют 22 т.р. Из прошлого опыта известна посещаемость театра:

<i>Посещаемость</i>	4000	4500	5000	5500	6000
<i>Её вероятность</i>	0,1	0,3	0,3	0,2	0,1

Ожидается, что 40% зрителей купят программки. Необходимо:

1. Используя каждое из правил определить, сколько программок должна заказать администрация театра.
2. Допустим, что рекламодатели увеличат сумму до 30 т.р., число посетителей будет больше 5250, к тому же на программки полностью удовлетворен. Как это повлияет на рекомендации?

Задача 7. Компания выпускает напиток, который упаковывается в 12-литровые бочки. Напиток готовится в течение недели и каждый понедельник очередная партия готова к употреблению. Переменные затраты на производство 1л. напитка составляют 60р.

<i>Спрос на бочки в неделю</i>	3	4	5	6	7
<i>Число недель</i>	5	10	15	10	10

Необходимо:

1. Использовать каждое из правил для определения объема выпуска.
2. Изменит ли увеличение продажной цены на 15 процентов какое либо из решений.

Задача 8. Издатель обратился в отдел маркетинга, чтобы выяснить предполагаемый спрос на книгу. Исследования отдела маркетинга показали:

<i>Спрос на книгу в ближайшие три года (кол-во экз.)</i>	2000	3000	4000	5000
<i>Вероятность</i>	0,1	0,5	0,2	0,2

Переменные затраты составляют 900 р. за книгу. Продажная цена – 1700 р. за книгу. Если книга не продается, убытки составляют 360 р. за книгу. Если издатель не удовлетворяет спрос, убытки по неудовлетворенному спросу составляют 90 р. за книгу (потеря репутации фирмы).

Задача 9. Построить график функции полезности и определить отношение к риску директора по маркетингу и финансового директора. Принять решение с учетом мнений каждого из директоров.

Доход, тыс. рублей	0	1000	2000	3000	4000
5000					
Полезность (директор	0	10	20	40	60
100					
по маркетингу)					
Полезность (финансовый	0	40	70	80	90
100					
директор)					

Тема: принятие решений в условиях риска

Задача 10. Сравнить по риску вложения в акции трех типов: x_1 , x_2 и x_3 , если каждая из них по-своему откликается на возможные рыночные ситуации (исходы решения), достигая с известными вероятностями определенных значений доходности:

Тип акции	Ситуация Y_1		Ситуация Y_2	
	Вероятность	Доходность %	Вероятность	Доходность %
x_1	0,50	20,0	0,50	10,0
x_2	0,99	15,1	0,01	5,1
x_3	0,70	13,0	0,30	7,0

Задача 11. Пусть имеются два инвестиционных проекта. Первый с вероятностью 0,6 обеспечивает прибыль 15 млн. руб., однако с вероятностью 0,4 можно потерять 5,5 млн. руб. Для второго проекта с вероятностью 0,8 можно получить прибыль 10 млн. руб. и с вероятностью 0,2 потерять 6 млн. руб. Необходимо выбрать один из проектов.

Задача 12. Акционерному обществу предлагают два рискованных проекта. Исходные данные приведены ниже:

Показатель	Проект 1			Проект 2		
	0,2	0,6	0,2	0,4	0,2	0,4
Вероятность события						
Наличные поступления, млн. руб.	40	50	60	0	50	100

Учитывая тот факт, что фирма имеет долг в 80 млн. руб., необходимо выбрать проект.

Тема: методы многокритериального выбора альтернатив

Задача 13. Осуществить выбор оптимальных альтернатив с использованием следующих методов (критериев):

- а) оптимизация по Парето;
- б) метод лексикографического упорядочения;
- в) метод идеальной точки;
- г) метод обобщенных критериев (аддитивный и мультипликативный критерии) при следующей значимости критериев: первый – 0,3; второй – 0,2 и третий – 0,5. Оценки альтернатив по критериям представлены ниже:

Альтернативы	Оценка по первому критерию	Оценка по второму критерию	Оценка по третьему критерию
1	3	3	1
2	3	1	1
3	4	4	2
4	2	3	2
5	2	1	4
6	1	4	3

Тема: методы обработки экспертиз

Задача 14. Найти результирующую оценку на основе экспертизы численного оценивания. Оценить степень согласованности мнений экспертов и значимость полученных результатов. Исходные данные выбираются в зависимости от варианта, см. табл.А. Оценки экспертов приведены в табл.Б и табл.В (конкретная таблица выбирается в зависимости от варианта).

Таблица А. Варианты расчетного задания

Номер варианта	Номера экспертов	Используемая таблица	$P_{\text{ош}}$
0	1-10	2	0,1
1	2-11	2	0,05
2	3-12	2	0,1
3	4-13	3	0,05
4	5-14	3	0,1
5	6-15	3	0,05
6	1-5, 7-11	2	0,1
7	2-6, 8-12	2	0,05
8	3-7, 9-13	3	0,1
9	4-8, 10-14	3	0,05

Таблица Б. Оценки экспертов

Номер эксперта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Оценка	11	9	10	12	11	13	12	11	10	7	9	9	10	12	13

Таблица В. Оценки экспертов

Номер эксперта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Оценка	12	13	9	10	9	9	7	11	9	10	12	11	13	12	11

Критерии оценки (письменный ответ)

- ✓ 100-86 баллов - если ответ показывает глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса, а также основного содержания и новаций лекционного курса по сравнению с учебной литературой. Студент демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области. Знание основной литературы и знакомство с дополнительно рекомендованной литературой. Логически корректное и убедительное изложение ответа.
- ✓ 85-76 - баллов - знание узловых проблем программы и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках данной темы; знание важнейших работ из списка рекомендованной литературы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа.
- ✓ 75-61 - балл - фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины; неполное знакомство с рекомендованной литературой; частичные затруднения с выполнением предусмотренных программой заданий; стремление логически определенно и последовательно изложить ответ.
- ✓ 60-50 баллов - незнание, либо отрывочное представление о данной проблеме в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

Критерии оценки (устный ответ)

- ✓ 100-85 баллов - если ответ показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа; умение приводить примеры современных проблем изучаемой области.
- ✓ 85-76 - баллов - ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается одна - две неточности в ответе.
- ✓ 75-61 - балл - оценивается ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа; неумение привести пример развития ситуации, провести связь с другими аспектами изучаемой области.
- ✓ 60-50 баллов - ответ, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов; неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Допускаются серьезные ошибки в содержании ответа; незнание современной проблематики изучаемой области.

Методические рекомендации, определяющие процедуры оценивания результатов освоения дисциплины

Текущая аттестация студентов. Текущая аттестация студентов по дисциплине «Методы разработки управленческих решений» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной.

Текущая аттестация по дисциплине «Методы разработки управленческих решений» проводится в форме контрольных мероприятий (тесты, практические задания) по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний (активность в ходе обсуждений материалов лекций, активное участие в дискуссиях с аргументами из дополнительных источников, внимательность, способность задавать встречные вопросы в рамках дискуссии или обсуждения, заинтересованность изучаемыми материалами);
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы (определяется по результатам контрольных работ, практических занятий, ответов на тесты);
- результаты самостоятельной работы (задания и критерии оценки размещены в Приложении 1).

Промежуточная аттестация студентов. Промежуточная аттестация студентов по дисциплине «Методы разработки управленческих решений» проводится в соответствии с локальными нормативными актами ДВФУ и является обязательной.

Вид промежуточной аттестации – экзамен (6 семестр), состоящий из устного опроса в форме собеседования и индивидуального творческого зачетного задания.

Краткая характеристика процедуры применения используемого оценочного средства. В результате посещения лекций, лабораторных

занятий, семинаров и круглых столов студент последовательно осваивает материалы дисциплины и изучает ответы на вопросы к зачету, представленные в структурном элементе ФОС IV.1. В ходе промежуточной аттестации студент готовит индивидуальное творческое зачетное задание (индивидуальное творческое зачетное задание размещено в структурном элементе ФОС IV.2). Критерии оценки студента на зачете представлены в структурном элементе ФОС IV.3. Критерии оценки текущей аттестации – контрольная проверка знаний представлены в структурном элементе ФОС V.

**Критерии оценки студента на зачете/экзамене по дисциплине
(промежуточная аттестация – зачете/экзамене)**

Баллы (рейтинго вой оценки)	Оценка зачета/ экзамена (стандартн ая)	Требования к сформированным компетенциям
86-100	«зачтено»/ «отлично»	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.
76-85	«зачтено»/ «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

75-61	<i>«зачтено»/ «удовлетв орительно »</i>	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при ответах на дополнительные вопросы.
менее 61	<i>«не зачтено»/ «неудовле творитель но»</i>	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

