

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Шебзухова Татьяна Александровна
Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского
федерального университета
Дата подписания: 25.08.2023 10:28:41
Уникальный программный ключ:
d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8ef96f

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Пятигорский институт (филиал) СКФУ

Методические указания
по выполнению практических работ
по дисциплине «МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»
для студентов направления подготовки
38.03.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Управление бизнесом»

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

Пятигорск, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Раздел 1. Постановка управленческой задачи	4
Тема №1. Основы методологии принятия управленческих решений	4
Практическая работа № 1. Системный подход к анализу ОТЭП предприятия.....	4
Тема № 2. Методы диагностики проблем	11
Практическая работа № 2 Принятие решений в условиях риска методом построения «дерева решений»	11
РАЗДЕЛ 2. Поиск альтернатив	14
Тема 3. Методы выявления (генерирования) альтернатив.....	14
Практическая работа №6. Метод Дельфи	14
Тема 4. Методы оценки и выбора альтернатив	16
Практическая работа №4. Экспертные методы принятия решений	16
РАЗДЕЛ 3. Внедрение управленческого решения	21
Тема 5. Методы реализации управленческих решений	21
Практическая работа №5. Методы реализации управленческих решений.....	21
Тема 6. Методы оценки эффективности управленческих решений.....	24
Практическая работа №6. Методы принятия инвестиционных программных решений ..	24

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

ВВЕДЕНИЕ

Целью учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является формирование теоретических знаний о математических, статистических и количественных методах разработки, принятия и реализации управленческих решений и практических навыков находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность.

Задачами дисциплины являются:

- изучение современных методов принятия управленческих решений, используемых в практической деятельности отечественных и зарубежных организаций;
- изучение технологий процессов принятия эффективных управленческих решений;
- получение практических навыков и умений самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения и адаптировать методы принятия управленческих решений, исходя из особенностей конкретного объекта управления.

Учебная дисциплина «Методы принятия управленческих решений» входит в обязательную часть дисциплин ОП ВО подготовки бакалавра направления 38.03.02 «Менеджмент» и реализуется на промежуточной стадии подготовки бакалавра в 5 семестре.

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» является обобщающей, в рамках которой интегрируются знания, полученные по ряду базовых и вариативных дисциплин в области менеджмента, финансов, экономики. Изучение данной дисциплины должно способствовать достижению целей обучения и подготовки бакалавров в области менеджмента, поэтому материалы программы взаимосвязаны с содержанием всех других дисциплин данного направления подготовки.

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

РАЗДЕЛ 1. ПОСТАНОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЗАДАЧИ

Тема №1. Основы методологии принятия управленческих решений

Практическая работа № 1. Системный подход к анализу ОТЭП предприятия

Цель: ознакомиться с построением матричных моделей

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятие системного подхода;
- связь между отдельными элементами системы и ОТЭП предприятия;

Студент будет уметь:

- строить матричную модель ОТЭП.

Формируемые компетенции: ИД-1 ОПК-2, ИД-5 ОПК-2

Актуальность темы: системный подход используется для решения множества задач и принятия решений в области экономики, что определяет актуальность темы практического занятия.

Методические указания

Большое значение для управления экономической системой играет наличие в ней отдельных подсистем.

Под *экономической подсистемой* понимается такая совокупность элементов, теснота связи между которыми существенно превышает тесноту связи между выделенной совокупностью и окружающей средой.

Структура системы состоит из следующих компонентов:

- 1) вход;
- 2) процесс (операция);
- 3) выход;
- 4) обратная связь;
- 5) ограничения.

Схематично структура системы может быть представлена следующим образом (рис. 1.1). «Вход» – это:

- 1) субстанция, которая поступает в систему и подвергается определенным преобразованиям (сырье, материалы, информация, энергия и т.д.);
- 2) внешняя окружающая среда или совокупность факторов и явлений, воздействующих на систему (природные условия, политическая обстановка и т.д.);
- 3) установленные способы функционирования элементов системы (инструкции, положения, приказы и т.п.).

Состояние «входов» называют импульсами.

«Процесс» переводит «вход» в «выход», и в то же время это внутренняя структура системы, т.е. ее каналы, по которым проходят сырье, материалы, информация и т.д. Для экономических систем в частности, процессом являются процессы воспроизводства материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

«Выход» - это продукт или результат деятельности системы. Он связывает систему с внешней средой. Отсутствие выхода делает невозможным существование системы. Состояние выхода называется реакцией, причем реакции имеют зависимый характер, а импульсы характер независимый, т.е. реакция является функцией импульсов.

«Обратная связь» представляет собой канал связи между «входом» и «выходом» системы, функционирующей либо прямо, либо через другие элементы системы, например, через органы управления. Обратная связь передает данные о функционировании управляемой системы с ее выходом в управляющий орган, где она сравнивается с заданными данными. При этом несоответствие с желаемым и существующим «выходом» называют проблемой. За

обнаружение проблемы следует прогнозирование ее развития и оценка актуальности решений.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022



Рис. 1.1. Схематичное представление систем

Структура системы элементов, входящие в различные потоки «выхода» может быть представлена следующим образом:

«ВХОД» X:

$$X = \{T, \Phi, M, Д, И, У \dots\}$$

«ПРОЦЕСС» Y:

$$Y = \{ТЗ, \PhiЗ, П, ТУ..\}$$

«ВЫХОД» Z:

$$Z = \{B, N, И, Э, Т', Д', \Phi'..\}$$

Множество показателей «входа» X включает:

T – трудовые ресурсы;

Φ – основные производственные фонды;

M – материальные ресурсы;

Д – денежные средства (инвестиции, ассигнования, кредиты);

И – информация;

У – услуги, получаемые от других организаций и систем.

Множество показателей «процесса» Y включает:

ТЗ – трудовые затраты;

ΦЗ – фонд заработной платы;

П – производственная мощность;

ТУ – технический уровень производства.

Множество показателей «выхода» Z включает:

B – выпускаемая продукция;

N – объем работы в натуральном выражении;

И – информация, предоставляемая заказчикам, гос. Органам и т.д.;

Э – экономический эффект;

Т' – поток выбывающих из системы работников

Д' – поток выбывающих денежных средств;

Φ' – поток выбывающих основных фондов.

Множество показателей, определяющих «вход», «процесс» и «выход» любого производства, взаимосвязано. Эта связь может быть представлена в виде графа (рис. 1.2).

Граф – это математическое место точек, некоторые из которых соединены отрезками;

одна из простейших математических моделей взаимодействия систем. Применяется в

электронике, ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ.

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

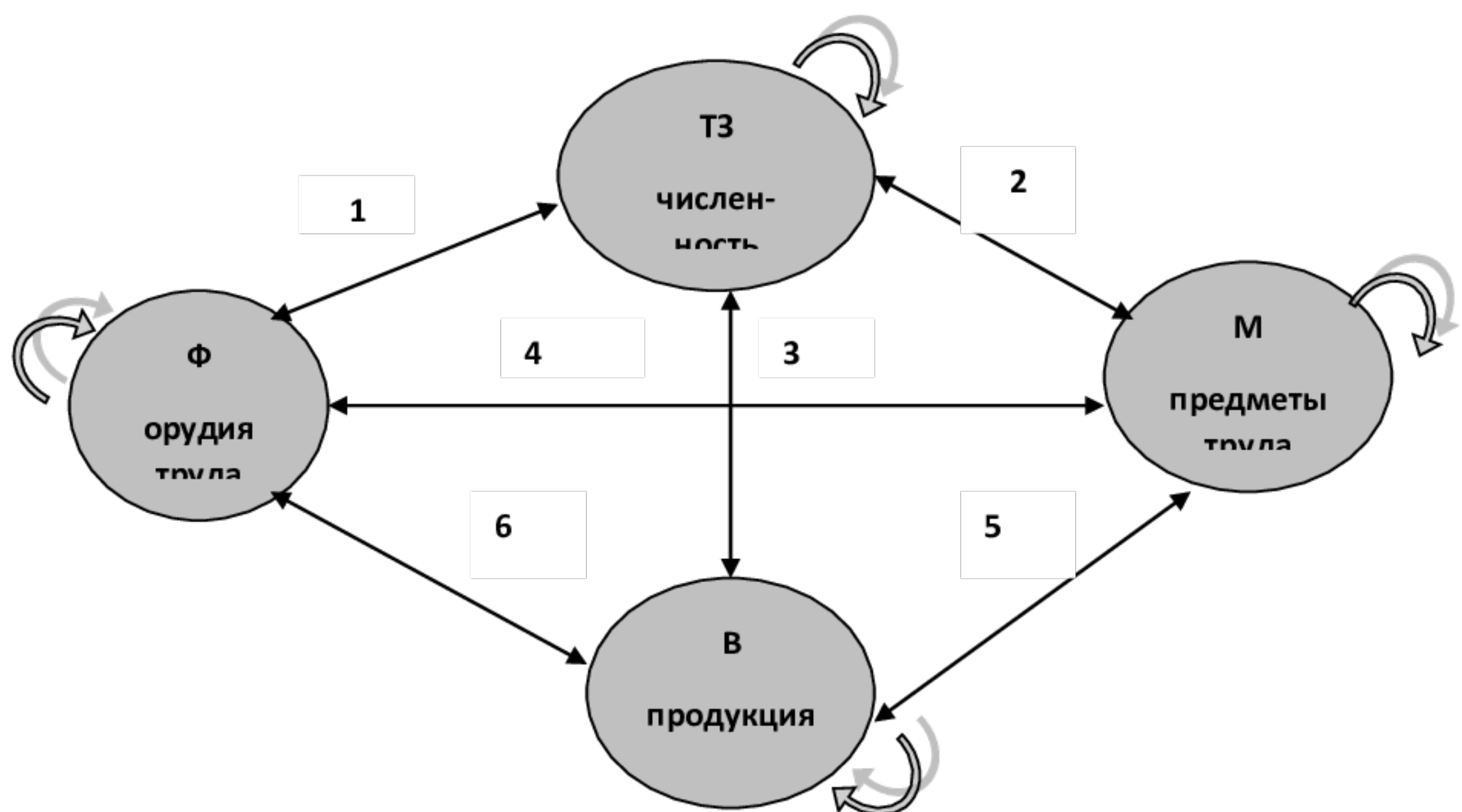


Рис. 1.2. Граф связей элементов

Из графа видно, что он охватывает четыре вершины: ТЗ, М, В, Ф; шесть ориентированных дуг, выражающих прямые и обратные им связи между элементами (вершинами) и четыре петли – дуги, начало и конец которых совпадает (ТЗ – ТЗ, Ф – Ф, В – В, М – М).

Как видно из рисунка, рабочий своим трудом воздействует на орудия труда (связь 1) и с их помощью (связь 4) превращает предметы труда в готовые продукты труда (связь 5). В некоторых случаях воздействие рабочей силы на продукты труда осуществляется с помощью связей 1- 6, например, перевозка готовой продукции на электрокаре; связи 2-5 – ручная обработка предметов труда.

Связи между элементами процесса труда (производства) могут быть выражены с помощью пропорций, показывающих их отношение друг к другу. Пользуясь принципом пропорциональности и соотнеся различные показатели «входа», «процесса» и «выхода» системы друг с другом, можно построить матричную модель (табл. 1.1).

Таблица содержит в тексте ряд известных и ряд новых показателей, которые можно назвать «показателями первого порядка». Строки – векторы представляют собой показатели трудоемкости, фондоемкости, материалоемкости, себестоимости и выработки продукции (работ, услуг). В свою очередь, каждый вектор – столбец представляет собой затраты рабочей силы (рабочего времени), основных производственных фондов, предметов труда, себестоимости, стоимости продукции на единицу каждого из перечисленных ресурсов.

Таблица 1.1

Матричная модель системы

	Шифр строк	Показатели «входа» X			Показатели «процесса» Y	Показатели «выхода» Z
		Численность, или трудовые затраты ТЗ	Орудия и средства труда Ф	Предметы труда М	Себестоимость (рабочее время, бот, услуг) С	Продукты труда В
Шифр столбцов	00	01	02	03	04	04
Сертификат:	12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6	ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ				
Владелец:	Шебзухова Татьяна Александровна					
Ф	20	$\Phi_{T3} = \Phi/T3$	$\Phi_{\Phi} = 1$	$\Phi_M = \Phi/M$	$\Phi_C = \Phi/C$	$\Phi_B = \Phi/B$
М	30	$M_{T3} = M/T3$	$M_{\Phi} = M/\Phi$	$M_M = 1$	$M_C = M/C$	$M_B = M/B$

C	40	$C_{TЗ} = C/TЗ$	$C_{\Phi} = C/\Phi$	$C_M = C/M$	$C_C = 1$	$C_B = C/B$
B	50	$B_{TЗ} = B/TЗ$	$B_{\Phi} = B/\Phi$	$B_M = B/M$	$B_C = B/C$	$B_B = 1$

Представленная матрица обладает следующими свойствами:

- 1) Каждому элементу, находящемуся выше главной диагонали, соответствует обратный ему элемент, находящийся на таком же расстоянии от главной диагонали и наоборот. Эта зависимость может быть выражена следующим образом: $A_{ij} = 1/A_{ji}$ или $M_e = 1/C_m$.
- 2) При повышении эффективности производства и при данном расположении показателей, все показатели, находящиеся выше главной диагонали, имеют тенденцию к снижению, а ниже главной диагонали – к повышению.
- 3) Каждый показатель подлежащего таблицы равен произведению любого показателя, помещенного в данной строке в тексте таблицы на находящийся в этом же векторе-столбце показатель сказуемого, например, $M = M_{TЗ} \times TЗ = M_B \times B \dots$
- 4) Каждый показатель, находящийся в тексте матрицы, является частным от деления какого-либо показателя – подлежащего на показатель сказуемого. Например, $\Phi_C = \Phi/C$.
- 5) Каждый показатель в сказуемом таблицы равен частному от деления любого показателя, стоящего в подлежащем таблицы, на показатель, находящийся в тексте таблицы на пересечении данных вектор- строки и вектор – столбца. Например, $M = TЗ/TЗ_M = \Phi/\Phi_M$ и т.д.

Перечисленные закономерности дают возможность при системном анализе применять метод замены одних показателей другими. Например, $B_{TЗ} = B/TЗ = B_{\Phi} \times \Phi_{TЗ} = B_M \times M_{TЗ} \dots$

Такой метод анализа и система моделей показателей позволяют комплексно характеризовать в одной таблице результаты работы анализируемой системы не одним показателем, а их совокупностью. С помощью матричной модели ТЭП производства можно оценить тип и формы расширенного воспроизводства.

Пример решения

Применим этот подход к оценке технико-экономических показателей гипотетического предприятия:

Таблица 1.2

Исходные данные					
Показатели	ед. изм.	усл. обозн.	Годы		2017 г. в % к 2016 г.
			2016 г.	2017 г.	
Численность	чел.	Ч	208	186	89,4
Основные фонды	тыс. руб.	Ф	4747	4581	96,5
Материальные затраты	тыс. руб.	М	32831	25260	76,9
Товарная продукция	тыс. руб.	В	38750	31670	81,7
Себестоимость	тыс. руб.	С	38229	28999	75,9

Составляем матричную модель технико-экономических показателей для 2016 и 2017 года.

Матричная модель ТЭП для 2016 года:

Таблица 1.3

Матричная модель ТЭП, 2016 год						
	Шифр строк	Показатели «входа» X			Показатели «процесса» Y	Показатели «выхода» Z
		числ., доходы	и сред- и труда	Предметы тру- да	Себестоимость продукции (ра- бот, услуг) C	Продукты труда B
Сертификат: Владелец:	12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6 Шебзухова Татьяна Александровна	ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ				
Действителен:	с 20.08.2021 по 20.08.2022	00	01	02	03	04

столбцов						
ТЗ	10	$T_{TЗ} = 1$	$T_{Ф} = 0,0380$	$T_{М} = 0,0101$	$T_{С} = 0,0092$	$T_{В} = 0,0089$
Ф	20	$Ф_{ТЗ} = 26,33$	$Ф_{Ф} = 1$	$Ф_{М} = 0,2668$	$Ф_{С} = 0,2422$	$Ф_{В} = 0,2331$
М	30	$М_{ТЗ} = 98,69$	$М_{Ф} = 3,7479$	$М_{М} = 1$	$М_{С} = 0,9077$	$М_{В} = 0,8736$
С	40	$С_{ТЗ} = 108,73$	$С_{Ф} = 4,1291$	$С_{М} = 1,1017$	$С_{С} = 1$	$С_{В} = 0,9625$
В	50	$В_{ТЗ} = 112,97$	$В_{Ф} = 4,2901$	$В_{М} = 1,1447$	$В_{С} = 1,0390$	$В_{В} = 1$

Аналогичную матрицу составляем для 2017 года:

Таблица 1.4

Матричная модель ТЭП, 2017 год

Шифр строк	Шифр столбцов	Показатели «входа» X			Показатели «процесса» Y	Показатели «выхода» Z
		Численность, или трудовые затраты ТЗ	Орудия и средства труда Ф	Предметы труда М	Себестоимость продукции (раб, услуг) С	Продукты труда В
Шифр строк	Шифр столбцов	01	02	03	04	04
ТЗ	10	$T_{TЗ} = 1$	$T_{Ф} = 0,0406$	$T_{М} = 0,0074$	$T_{С} = 0,0064$	$T_{В} = 0,0059$
Ф	20	$Ф_{ТЗ} = 24,63$	$Ф_{Ф} = 1$	$Ф_{М} = 0,1814$	$Ф_{С} = 0,1580$	$Ф_{В} = 0,1446$
М	30	$М_{ТЗ} = 135,81$	$М_{Ф} = 5,5141$	$М_{М} = 1$	$М_{С} = 0,8711$	$М_{В} = 0,7976$
С	40	$С_{ТЗ} = 155,91$	$С_{Ф} = 6,3303$	$С_{М} = 1,1480$	$С_{С} = 1$	$С_{В} = 0,9157$
В	50	$В_{ТЗ} = 170,27$	$В_{Ф} = 6,9133$	$В_{М} = 1,2538$	$В_{С} = 1,0921$	$В_{В} = 1$

Рассчитаем матрицу основных показателей производства.

Таблица 1.5

Матрица технико-экономических показателей работы предприятия

	Численность (ТЗ)	Основные фонды (Ф)	Материалы (М)	Продукция (В)
Индекс	$I_{ТЗ} = 87,32$	$I_{Ф} = 81,67$	$I_{М} = 120,16$	$I_{В} = 131,61$
Численность (ТЗ)	<i>Трудоемкость</i>			
$I_{ТЗ} = 87,32$	100	106,92	72,67	66,35
Основные фонды (Ф)	<i>Фондоемкость</i>			
$I_{Ф} = 81,67$	93,53	100	67,97	62,05
Материалы (М)	<i>Материалоемкость</i>			
$I_{М} = 120,16$	137,60	147,12	100	91,30
Продукция (В)	<i>Выработка продукции</i>			
$I_{В} = 131,61$	150,72	161,15	109,53	100

Исходная вектор –строка индексов изменения показателей численности (ТЗ), основных фондов (Ф), материальных затрат (М) и выпуска продукции (В) имеет вид:

$$I_{В} > I_{М} > I_{ТЗ} > I_{Ф}$$

или в цифровом выражении:

$$131,61 > 120,16 > 87,32 > 81,67$$

Остальные неравенства, составленные по столбцам, будут иметь следующий порядок

элементов:
ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
 Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
 Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
 Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022
 $I_{В} > I_{М} > I_{ТЗ} > I_{Ф}$ или $161,15 > 147,12 > 106,92 > 100$
 $I_{В} > I_{Ф} > I_{ТЗ} > I_{М}$ или $150,72 > 137,60 > 87,32 > 120,16$
 $I_{В} > I_{Ф} > I_{М} > I_{ТЗ}$ или $109,53 > 100 > 72,67 > 66,35$

$$100 > I_{\text{МВ}} > I_{\text{ТЗВ}} > I_{\text{ФВ}} \text{ или } 100 > 91,30 > 66,35 > 62,05$$

Как видно из приведенных неравенств, индексы развития производства позволяют определить тип и формы расширенного воспроизводства.

Из того обстоятельства, что индекс роста основных производственных фондов ниже индекса роста численности основного производства, можно сделать вывод, что за рассматриваемый период существует экстенсивное производство. Индекс роста фондовооруженности ниже индекса роста производительности труда, а индекс $I_{\text{ФТЗ}} < 1$, следовательно, на предприятии существует нефондоемкая форма экстенсивного производства. Она же является нематериалоемкой, что видно из неравенства $I_{\text{ВТЗ}} > I_{\text{МТЗ}}$.

Для повышения эффективности производства необходимо, чтобы показатели, находящиеся выше главной диагонали, имели тенденцию к снижению. Однако у анализируемого предприятия лишь два из шести рассматриваемых показателей имеют соответствующую тенденцию. Следовательно, руководству фирмы необходимо обратить внимание на более интенсивное использование показателей «входа».

Варианты индивидуальных заданий

ВАРИАНТ 1

Показатели	ед. изм.	усл. обозн.	Годы		2016 г. в % к 2005 г.
			2016 г.	2017 г.	
Численность	чел.	Ч	325	301	
Основные фонды	тыс. руб.	Ф	56735	55459	
Материальные затраты	тыс. руб.	М	34358	40974	
Товарная продукция	тыс. руб.	В	58061	65809	
Себестоимость	тыс. руб.	С	55781	59619	

ВАРИАНТ 2

Показатели	ед. изм.	усл. обозн.	Годы		2017 г. в % к 2016 г.
			2016 г.	2017 г.	
Численность	чел.	Ч	248	194	
Основные фонды	тыс. руб.	Ф	30132	44951	
Материальные затраты	тыс. руб.	М	37833	40186	
Товарная продукция	тыс. руб.	В	77283	71626	
Себестоимость	тыс. руб.	С	66223	61886	

ВАРИАНТ 3

Показатели	ед. изм.	усл. обозн.	Годы		2017 г. в % к 2016 г.
			2016 г.	2017 г.	
Численность	чел.	Ч	391	363	
Основные фонды	тыс. руб.	Ф	32715	31060	
Материальные затраты	тыс. руб.	М	33352	30109	
Товарная продукция	тыс. руб.	В	64056	74847	
Себестоимость	тыс. руб.	С	53703	62123	

ВАРИАНТ 4

Показатели	ед. изм.	усл. обозн.	Годы		2017 г. в % к 2016 г.
			2016 г.	2017 г.	
Численность	чел.	Ч	289	394	
Основные фонды	тыс. руб.	Ф	65642	67739	
Материальные затраты	тыс. руб.	М	36917	33161	
Товарная продукция	тыс. руб.	В	79255	63746	

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

Себестоимость	тыс. руб.	С	50978	54380	
---------------	-----------	---	-------	-------	--

ВАРИАНТ 5

Показатели	ед. изм.	усл. обозн.	Годы		2017 г. в % к 2016 г.
			2016 г.	2017 г.	
Численность	чел.	Ч	269	381	
Основные фонды	тыс. руб.	Ф	66253	65484	
Материальные затраты	тыс. руб.	М	48090	45281	
Товарная продукция	тыс. руб.	В	76069	77086	
Себестоимость	тыс. руб.	С	52401	55601	

ВАРИАНТ 6

Показатели	ед. изм.	усл. обозн.	Годы		2017 г. в % к 2016 г.
			2016 г.	2017 г.	
Численность	чел.	Ч	324	380	
Основные фонды	тыс. руб.	Ф	27139	21847	
Материальные затраты	тыс. руб.	М	34743	38155	
Товарная продукция	тыс. руб.	В	67612	60018	
Себестоимость	тыс. руб.	С	50347	54944	

ВАРИАНТ 7

Показатели	ед. изм.	усл. обозн.	Годы		2017 г. в % к 2016 г.
			2016 г.	2017 г.	
Численность	чел.	Ч	358	365	
Основные фонды	тыс. руб.	Ф	51932	59494	
Материальные затраты	тыс. руб.	М	20044	35719	
Товарная продукция	тыс. руб.	В	58711	71342	
Себестоимость	тыс. руб.	С	47114	51300	

ВАРИАНТ 8

Показатели	ед. изм.	усл. обозн.	Годы		2017 г. в % к 2016 г.
			2016 г.	2017 г.	
Численность	чел.	Ч	286	318	
Основные фонды	тыс. руб.	Ф	69220	66005	
Материальные затраты	тыс. руб.	М	37422	30329	
Товарная продукция	тыс. руб.	В	72270	60766	
Себестоимость	тыс. руб.	С	51238	49425	

ВАРИАНТ 9

Показатели	ед. изм.	усл. обозн.	Годы		2017 г. в % к 2016 г.
			2016 г.	2017 г.	
Численность	чел.	Ч	156	191	
Основные фонды	тыс. руб.	Ф	15860	14007	
Материальные затраты	тыс. руб.	М	44625	32216	
Товарная продукция	тыс. руб.	В	64470	65399	
Себестоимость	тыс. руб.	С	59930	52739	

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

ВАРИАНТ 10

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Показатели	ед. изм.	усл. обозн.	Годы		2017 г. в % к 2016 г.
			2016 г.	2017 г.	
Численность	чел.	Ч	374	327	
Основные фонды	тыс. руб.	Ф	63593	65695	
Материальные затраты	тыс. руб.	М	22175	20534	
Товарная продукция	тыс. руб.	В	65150	79248	
Себестоимость	тыс. руб.	С	32747	34575	

Задание

1. Составьте матрицу ОТЭП для 2016 года
2. Составьте матрицу ОТЭП для 2017 года
3. Составьте обобщенную матрицу ОТЭП
4. Определите тип и формы расширенного воспроизводства
5. Предложите мероприятия по повышению эффективности работы предприятия

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>
2. Бережная, О.В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О.В. Бережная, Е.В. Бережная ; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет», Министерство образования и науки Российской Федерации. - Ставрополь : СКФУ, 2015. - 171 с. : ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457872>

Дополнительная литература:

1. Катаева, В.И. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.И. Катаева, М.С. Козырев. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 196 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-4560-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872>
2. Маслихина, В.Ю. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.Ю. Маслихина ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2016. - 228 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8158-1688-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459492>
3. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.А. Рудычев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2015. — 171 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66664.html>

Тема № 2. Методы диагностики проблем

Практическая работа № 2 Принятие решений в условиях риска методом построения «дерева решений»

Цель: сформировать навыки построения дерева решений

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- методологию диагностики проблем;
- особенности построения дерева решений;

Студент будет уметь:

- осуществлять принятие решений.

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

ОПК-3

Актуальность темы: метод «дерева решений» относится к этапам диагностирования проблем в процессе принятия решений. Он довольно часто применяется в практике и является эффективным методом диагностирования проблем

Методические рекомендации к решению

Под внешней средой организации понимают факторы, которые находятся за пределами Дерево решений – схематическое представление процесса принятия последовательных решений, когда каждое решение зависит от исхода предыдущих решений. Построение дерева решений начинается слева направо, а расчет эффективности наоборот – справа налево. Дерево решений имеет два типа вершин: 1. вершины принятия решений (обозначаются квадратами и цифрами внутри их: 1, 2, 3 и т.д.); 2. вершины – случайных событий (обозначаются кружками и буквами внутри них А, Б, В, Г и т.д.).

Расчеты по основным ветвям дерева решений удобно представить в табличной форме (табл.2.1).

Таблица 2.1

Итоговые расчеты ветвей дерева решений

Вершина	Исследование рынка (да, нет)	Прогноз (благоприятный, неблагоприятный)	Спрос (высокий, низкий, прежний с указанием вероятности)	Ежегодный доход, тыс.руб.	Дисконтированный доход (расчет и итоговая сумма), тыс. руб.

Постановка задачи

Задание представляет собой выработку предприятием «АВС» программы выпуска новой продукции на существующем оборудовании, которая рассчитана на 3 года. Если новая продукция будет вводиться без дополнительных обследований рынка сбыта, то предполагается, что спрос на нее будет либо высоким (с вероятностью 0,75), либо низким (с вероятностью 0,25).

При этом существует возможность провести дополнительное исследование рынка сбыта, которое даст либо благоприятный (с вероятностью 0,6), либо неблагоприятный (с вероятностью 0,4) прогноз. Стоимость дополнительного исследования рынка составит 100 тыс. руб.

Если дополнительное обследование даст благоприятный прогноз по выпуску новой продукции, то данные о годовом доходе будут уточнены в сторону их увеличения. В этом случае вероятность высокого спроса составит 0,95, а низкого – 0,05. Если дополнительное обследование рынка приведет к неблагоприятным результатам, то предприятие не будет осваивать новую продукцию, а сосредоточит усилия на производстве традиционной для себя продукции.

Финансовая информация, необходимая для обоснования принимаемых решений включает:

- ежегодный доход при введении новой продукции (табл.2.2);
- ежегодный доход при выпуске традиционной продукции, в случае отказа от выпуска новой продукции (табл.2.3);
- увеличение ежегодного дохода в случае, если дополнительное исследование рынка сбыта даст благоприятный прогноз (табл.2.4);
- расчетная процентная ставка (табл.2.5).

Таблица 2.2

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ			Ежегодный доход при введении новой продукции, тыс. руб.		
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6			Годы		
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна			1	2	3
Высокий			400	600	800
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022			200	400	600

низкий	1-5	200	300	400
	6-10	100	200	300

Таблица 2.3

Ежегодный доход в случае отказа от выпуска новой продукции, тыс. руб.

Вариант студента	Годы		
	1	2	3
1-5	400	300	200
6-10	200	150	100

Таблица 2.4

Увеличение ежегодного дохода в случае, если дополнительное исследование рынка сбыта даст благоприятный прогноз, тыс. руб.

Спрос	вариант студента		
	1-3	4-7	8-10
высокий	+100	+80	+60
низкий	+40	+20	+10

Таблица 2.5

Расчетная процентная ставка, %

	Вариант студента									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ставка	10	15	20	25	30	30	25	20	15	10

Задание:

1. Построить дерево решений, отражающее различные варианты действий, открывающиеся перед предприятием;
2. Выработать программу действий для предприятия с расчетом современного (дисконтированного) дохода каждого варианта;
3. Если вероятность того, что дополнительное исследование рынка даст благоприятный прогноз изменится с 0,6 до 0,5, то изменит ли это Ваши рекомендации для предприятия?

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>
2. Бережная, О.В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О.В. Бережная, Е.В. Бережная ; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет», Министерство образования и науки Российской Федерации. - Ставрополь : СКФУ, 2015. - 171 с. : ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457872>

Дополнительная литература:

1. Катаева, В.И. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.И. Катаева, М.С. Козырев. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 196 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-4560-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872>
2. Маслихина, В.Ю. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.Ю. Маслихина ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2016. - 228 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8158-1688-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459492>

3. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.А. Рыжиков [и др.]. — Белгород: Белгородский государственный университет имени В.Г. Шуховца, ЭБС АСВ, 2015. — 171 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66664.html>
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66664.html>
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

РАЗДЕЛ 2. ПОИСК АЛЬТЕРНАТИВ

Тема 3. Методы выявления (генерирования) альтернатив

Практическая работа №6. Метод Дельфи

Цель: ознакомиться с особенностями использования метода Дельфи

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- содержание и характеристики метода Дельфи;

Студент будет уметь:

- организовать процесс генерации альтернатив методом Дельфи

Формируемые компетенции: ИД-1ОПК-2, ИД-1 ОПК-3, ИД-2 ОПК-3

Актуальность темы: методы диагностики проблем являются важным инструментарием в процессе принятия управленческих решений.

Теоретическая часть

Цель метода заключается в том, чтобы получить согласованную информацию высокой степени достоверности от группы экспертов. Метод разработан сотрудниками американской фирмы Rand Corporation в 1964 г.

В нем реализована попытка устранить противоречие, возникающее при организации работы группы экспертов. Суть его заключается в том, что если опрашивать экспертов независимо друг от друга, то возможны отклонения в больших пределах. А если позволить экспертам взаимодействовать, обмениваться мнениями в процессе работы, то это может привести к появлению оценок, навязанных авторитетными коллегами.

Поэтому при применении метода Дельфи осуществляется процедура, обеспечивающая обмен информацией о доводах и ответах, без непосредственного взаимодействия экспертов друг с другом. Прямые дискуссии экспертов заменяются индивидуальными опросами, проходящими по определенной программе в несколько этапов (рис.3.1).

Этапы опроса повторяют столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

Метод Дельфи часто используют в случаях, когда сбор группы невозможен. Более того, в соответствии с методикой членам группы не разрешается встречаться и обмениваться мнениями по поводу решаемой проблемы, обеспечивается независимость мнений. Однако затраты времени на разработку решений существенно растут.

Разработка осуществляется в следующей последовательности:

- членам группы предлагается ответить на детально сформулированный перечень вопросов по рассматриваемой проблеме;
- каждый участник отвечает на вопросы независимо и анонимно;
- результаты ответов собираются в центре, и на их основании составляется интегральный документ, содержащий все предлагаемые варианты решений;
- каждый член группы получает копию этого материала;
- ознакомление с предложениями других участников может изменить мнение по поводу возможных вариантов решения;
- предыдущие два шага повторяются столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

Этот метод применим, когда нет ограничений по времени выработки решения и согласованные решения принимаются самими экспертами.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

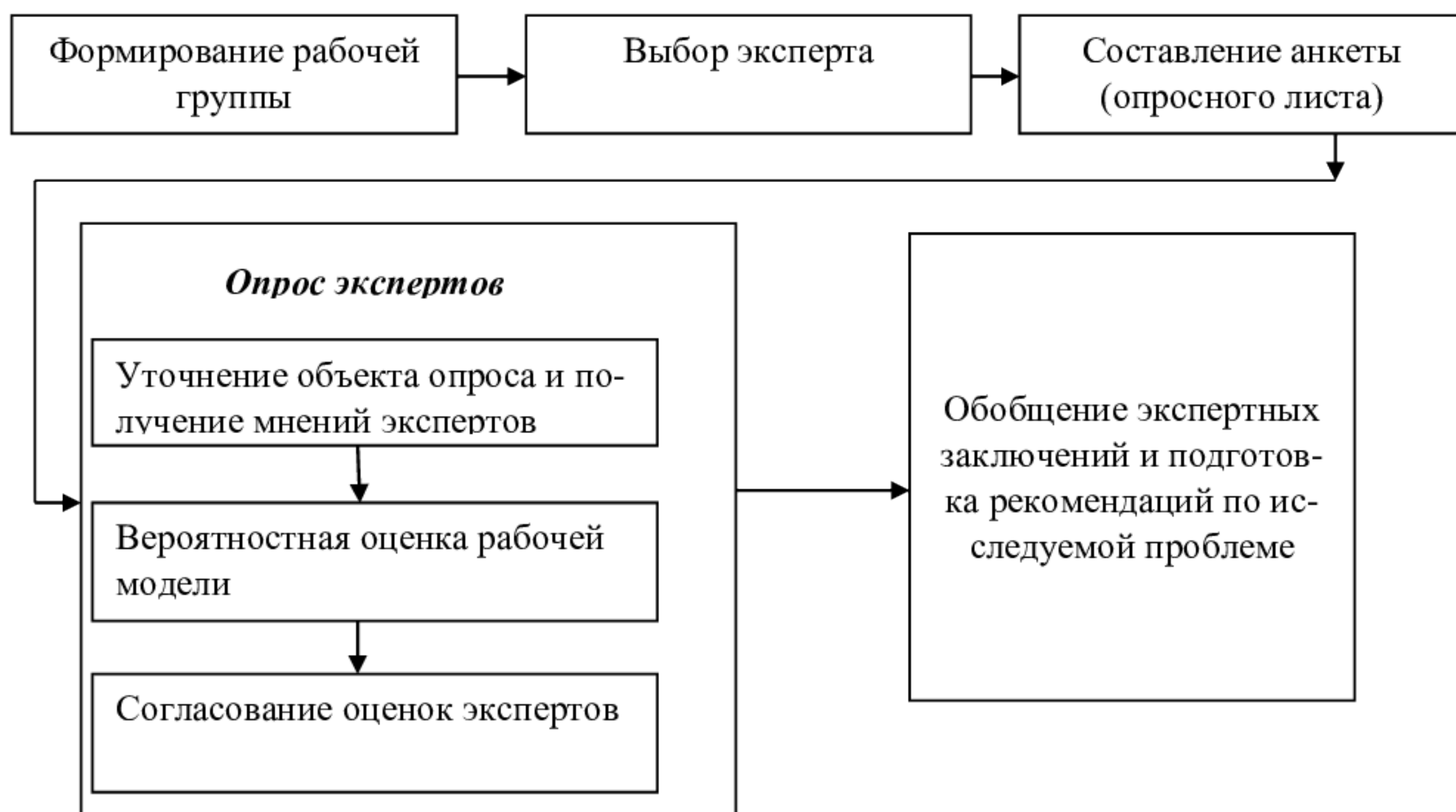


Рис. 3.1. Последовательность этапов метода Дельфи

Постановка задачи

Предположим, что в туристической организации возникла проблема снижения ее конкурентного статуса на фоне появления новых конкурентов, имеющих значительные преимущества (известный бренд, низкие цены).

Цель: выработать оптимальное управленческое решение посредством групповой сессии и использования приемов экспертных оценок.

1 этап. Проблема обсуждается в группе специалистов, строится дерево причинно-следственной связи (дерево проблем) (см. рис.).

2 этап. Используется метод мозговой атаки и определяется 5 -8 альтернатив, которые являются способами решения рассматриваемой проблемы.

3 этап. На основе таблицы Дельфи (см. таблицу 3.1) определяются наиболее весомые альтернативы.

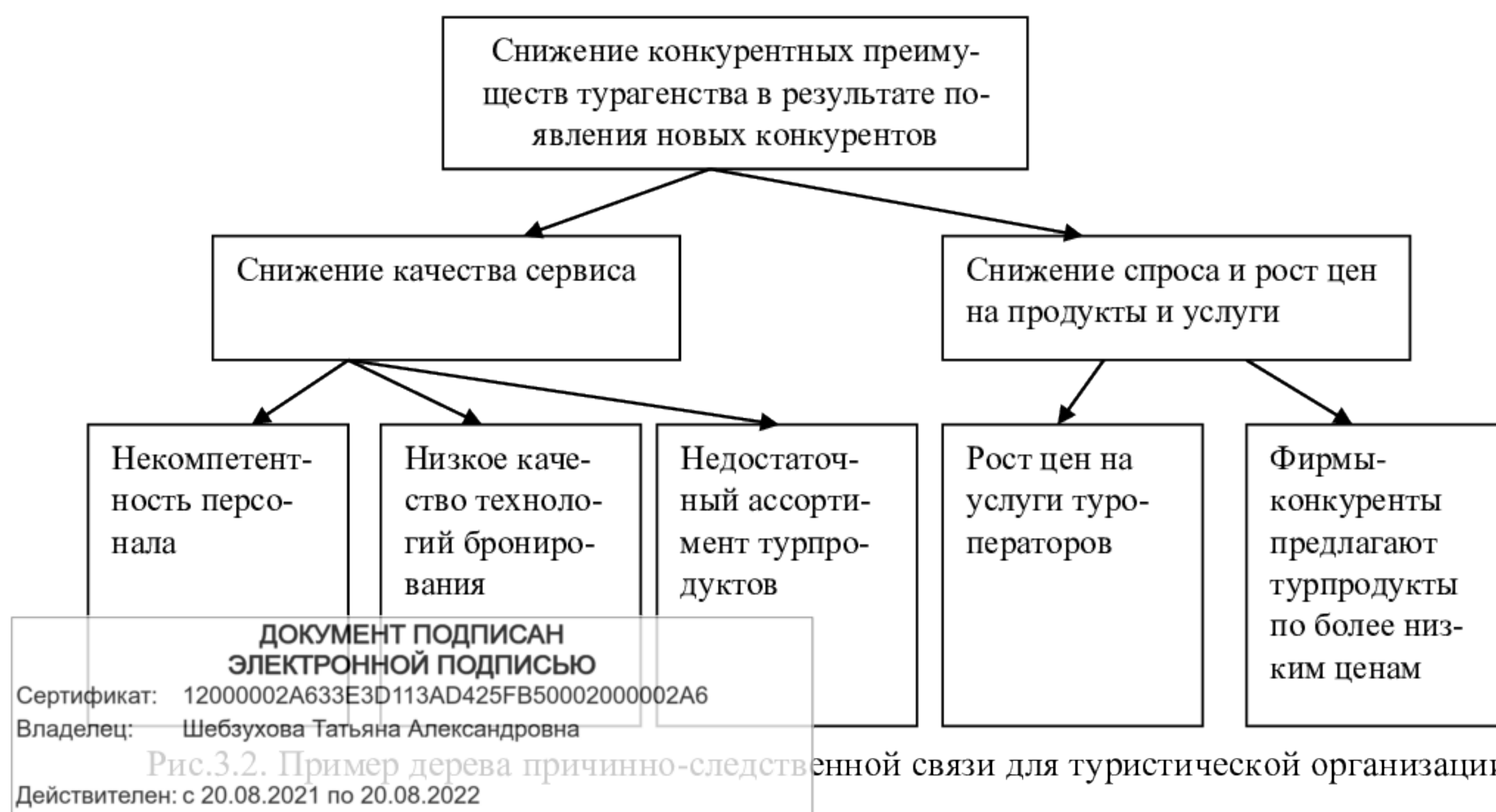


Рис.3.2. Пример дерева причинно-следственной связи для туристической организации

Таблица 3.2

Распределение экспертных оценок альтернатив методом Дельфи

Эксперт	Альтернативы											
	Найти надежного туроператора, зарекомендовавшего себя на рынке			Обучить персонал турагентства и повысить заработную плату			Изменить внутренний дизайн помещений, где принимают туристов			Использовать современные технологии бронирования и электронные системы продаж		
	Р	Б	П	Р	Б	П	Р	Б	П	Р	Б	П
1												
2												
3												
4												
5												

Рекомендуемая литература*Основная литература:*

- 1.Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>
- 2.Бережная, О.В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О.В. Бережная, Е.В. Бережная ; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет», Министерство образования и науки Российской Федерации. - Ставрополь : СКФУ, 2015. - 171 с. : ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457872>

Дополнительная литература:

- 1.Катаева, В.И. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.И. Катаева, М.С. Козырев. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 196 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-4560-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872>
- 2.Маслихина, В.Ю. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.Ю. Маслихина ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2016. - 228 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8158-1688-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459492>
- 3.Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.А. Рудычев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2015. — 171 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66664.html>

Тема 4. Методы оценки и выбора альтернатив**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебухова Татьяна Александровна

Студент будет знать:

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

Экспертные методы принятия решений

Характеристиками экспертных методов принятия решений

в результате освоения темы:

- сущность экспертных методов;

Студент будет уметь:

-осуществлять на практике методы экспертных решений;

- оценивать согласованность экспертов.

Формируемые компетенции: ИД-1ОПК-2, ИД-1 ОПК-3, ИД-2 ОПК-3

Актуальность темы: Метод экспертного оценивания относится к инструментарию количественной оценки качества альтернатив в условиях слабоформализуемой проблемной ситуации.

Теоретическая часть

Экспертные оценки – это качественные оценки, основанные на информации нечисленного (качественного) характера, которые могут быть получены только с помощью специалистов – экспертов. Эксперт – это высококвалифицированный специалист, полагающийся на свои знания, опыт, интуицию и умение оценивать сложные факторы (явления) и способный создать собственную обоснованную (интуитивную) модель анализируемого явления (проблемы), если он располагает необходимой для этого исходной информацией.

Сущность метода экспертных оценок заключается в логико-интуитивном анализе внутренней и внешней среды организации, разработке альтернатив и количественной оценке их качества. Обобщенное мнение экспертов служит основанием для осуществления выбора.

Комплексное использование интуитивного и логического мышления, а также формальной обработки количественно выраженных суждений экспертов позволяет получить показатели качества альтернатив при решении слабоформализуемых задач выбора. Эксперты при этом выступают в роли "измерительных приборов", позволяющих определить их относительную погрешность (но разбросу суждений) и оценки, интерпретация которых даст требуемый результат.

Методом экспертного оценивания решаются следующие типовые задачи:

- определение состава возможных событий в какой-либо системе в определенном интервале времени;
- определение вероятностей событий и временных интервалов во множестве событий;
- структурирование проблемного поля организации и определение приоритетности решения проблем;
- дифференциация целей управления до задач и определение приоритетности их решения;
- генерирование альтернатив;
- фильтрация множества альтернатив и оценка их предпочтительности.

Экспертные суждения – это содержательные высказывания (определяющие состав, структуру, функциональность исследуемой системы, сущностей и их атрибутов), количественная или качественная оценка какой-либо сущности (т.е. определение количественных и качественных атрибутов и их значений).

Экспертное ранжирование применяется в случаях, когда невозможна или нецелесообразна непосредственная оценка. При этом ранжирование объектов содержит лишь информацию о том, какой из них более предпочтителен, и не содержит информации о том, насколько или во сколько раз один объект предпочтительнее другого.

Ранг – степень отличия по какому-либо признаку, аранжирование – процесс определения рангов, относительных количественных оценок степеней отличий по качественным признакам.

Для ранжирования используются следующие методы: простой ранжировки, непо-

средственным, методом парных сравнений и др.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Щербухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

Метод экспертного оценивания заключается в том, что эксперты располагают объекты ранжирования (по различным критериям) в порядке убывания их значимости (скажем, для аль-

тернатив это убывание предпочтительности). Ранги обозначаются цифрами от 1 до p , где p – количество рангов. Сумма рангов S_n при этом будет равна сумме чисел натурального ряда:

$$S_n = \frac{n(n+1)}{2},$$

Например, при $p = 6$ последовательность рангов альтернатив A_i ($i = 1, \dots, 6$) может выглядеть следующим образом: 2, 4, 1, 3, 6, 5. Это означает, что ранг альтернативы A_3 равен единице ($R_{A_3} = 1$) и она наиболее предпочтительна из всех шести (наименее предпочтительна альтернатива A_5 , так как $R_{A_5} = 6$).

При ранжировании p объектов t экспертами ранжирование производят следующим образом:

1) каждый j -й эксперт ($j = 1, \dots, t$) выносит суждения о ранге $R_{A_i}^j$ каждого i -го объекта ($i = 1, \dots, p$);

2) для каждого i -го объекта ($i = 1, \dots, p$) подсчитывают сумму рангов, полученных от всех экспертов, т.е.

$$S_i^m = \sum_{j=1}^m R_{A_i}^j,$$

где $R_{A_i}^j$ – суждение j -го эксперта о ранге i -го объекта; $i = 1, \dots, p$, $j = 1, \dots, t$;

3) определяют ранги объектов (от 1 до pt), от наименьшего до наибольшего результирующего ранга.

Метод непосредственной оценки заключается в отнесении объекта оценки к определенному значению по оценочной шкале (т.е. в присвоении объекту оценки балла в определенном интервале), например, от 0 до 10 – в соответствии с предпочтением по какому-либо признаку или их группе (альтернативы, например, по предпочтению; критерии – по значимости; факторы внешней среды – по оказываемому влиянию; проблемы – по приоритетности решения).

Метод парных сравнений строится на определении предпочтений элементов, расположенных в левом столбце, над элементами, расположенными в верхней строке. При этом составляется матрица, по строкам и столбцам которой располагают сравниваемые объекты (рис. 4.1).

	A_1	A_2	A_3	A_4	Ранг
A_1	–	1 ($A_{1,2}$)	0	1	2
A_2	0 ($A_{2,1}$)	–	0	1	1
A_3	1	1	–	1	3
A_4	0	0	0	–	0

Рис. 4.1. Матрица парных сравнений для четырех объектов

В ячейке $A_{1,2}$ вписана единица – это означает, что элемент A_1 получает большую оценку, чем элемент A_2 . Соответственно в ячейке $A_{2,1}$ пишут 0, а в ячейку $A_{1,4}$ вписывают 1. Затем, суммируя значения по строкам, получают ранги объектов.

Постановка задачи

Вы – руководители фирмы, функционирующей на рынке кондитерских изделий отдельного региона. Перед вами стоит задача расширения рынка сбыта вышей продукции. Выберите 3 первоочередных задачи, позволяющих реализовать цель, обоснуйте принятое решение.

Возможные решения

1. Разработка новой продукции
2. Расширение ассортимента существующей линейки продукции

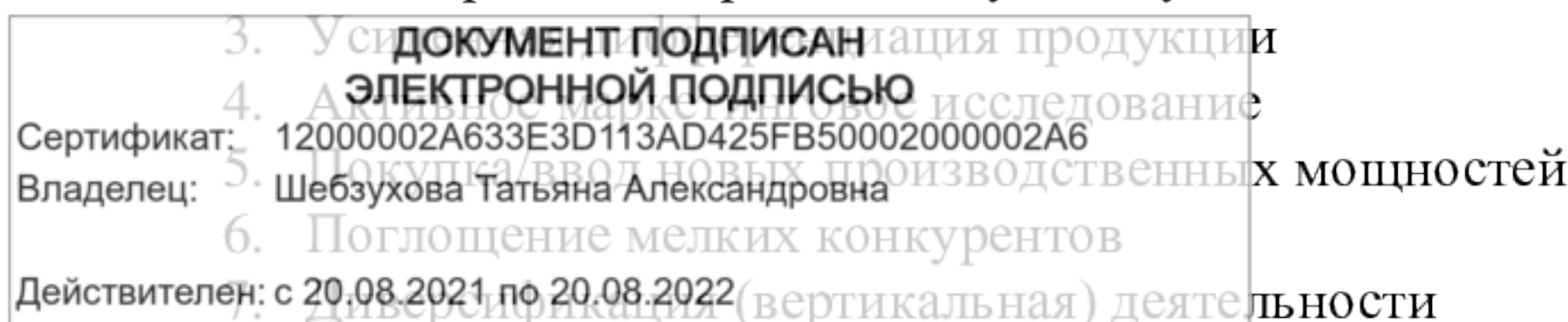
3. Усиление информатизация продукции

4. Активное маркетинговое исследование

5. Покупка/ввод новых производственных мощностей

6. Поглощение мелких конкурентов

7. Диверсификация (вертикальная) деятельности



8. Активная рекламная кампания
9. Привлечение высококвалифицированных специалистов
10. Копирование действий сильнейших конкурентов

Методические указания

Группа разбивается на 5-6 экспертов. Решение принимается по каждой группе.

Для обобщения мнений экспертов составляется таблица:

Решение	Ранги экспертов					ΣR	$R_{ср}$
	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5		
1							
...							
10							
Итого							

Задание

1. Задания репродуктивного уровня

1. Провести ранжирование указанных решений.

2. Задачи реконструктивного уровня

2. Составить обобщенную матрицу мнений экспертов
3. Провести расчет согласованности мнений экспертов

3. Задачи творческого уровня

4. Выбрать оптимальный набор решений (3), экономически обосновав их

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>
2. Бережная, О.В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О.В. Бережная, Е.В. Бережная ; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет», Министерство образования и науки Российской Федерации. - Ставрополь : СКФУ, 2015. - 171 с. : ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457872>

Дополнительная литература:

1. Катаева, В.И. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.И. Катаева, М.С. Козырев. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 196 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-4560-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872>
2. Маслихина, В.Ю. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.Ю. Маслихина ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2016. - 228 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8158-1688-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459492>
3. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.А. Рудычев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2015. — 171 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66664.html>

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	Методы оценки и выбора альтернатив
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6 Владелец: Шебухова Татьяна Александровна	Цель: освоение студентами методов оценки и выбора альтернатив Знания, умения, навыки студента в результате освоения темы: Студент будет знать: Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

- понятия «среды принятия решений»;
- сущность риска и неопределенности в процессах принятия решений;
- сущность экспертных методов;

Студент будет уметь:

- определять характер среды принятия решения (определенности, риска, неопределенности);
- использовать различные критерии для выбора решений;

Формируемые компетенции: ИД-1 ОПК-2, ИД-1 ОПК-3, ИД-2 ОПК-3

Актуальность темы: Решения в бизнесе обычно требуют выбора между различными стратегиями. Часто такой выбор производится в условиях таких сред, которые лицо, принимающее решения, контролирует слабо или не контролирует вовсе.

Теоретическая часть

Решения в бизнесе обычно требуют выбора между различными стратегиями. Часто такой выбор производится в условиях таких сред, которые лицо, принимающее решения, контролирует слабо или не контролирует вовсе. Используют основной термин «сущность изменения» для обозначения подобных условий. Решения тем самым прямо зависят от знания лицом, принимающим решения, сущности явления и того, как каждая из рассматриваемых стратегий может быть реализована при определенном состоянии этой сущности. Состояния знания лица, принимающего решения, могут быть классифицированы как состояния определенности, риска, неопределенности.

Различия между определенностью, риском и неопределенностью отражают различия в степени знания лица, принимающего решения. Если представить состояние его знания как линию спектра, то на одном ее конце будет определенность (полное знание), а на другом – неопределенность (полное отсутствие знания). Риск (частичное знание) будет лежать между ними. Положение на линии спектра будет отражать имеющуюся степень определенности (или неопределенности).

Концепция определенности. Определенность понимается как такое состояние знания, когда лицо, принимающее решение, заранее знает конкретный исход для каждой альтернативы. Иначе говоря, лицо, принимающее решение, обладает исчерпывающим знанием состояния среды и результатов каждого возможного решения.

Концепция риска. Риск определяется как состояние знания, когда известны один или несколько исходов по каждой альтернативе и когда вероятность реализации каждого исхода достоверно известна лицу, принимающему решение. В условиях риска лицо, принимающее решение, обладает неким объективным знанием среды действий и способно объективно прогнозировать вероятную сущность явлений и исход или отдачу по каждой из возможных стратегий.

Концепция неопределенности. Неопределенность – это такое состояние знания, когда одна или более альтернатив имеют ряд возможных исходов, вероятность которых либо неизвестна, либо не имеет смысла. Поэтому, в отличие от риска, неопределенность будет субъективным явлением. Неопределенность часто бывает обусловлена быстрыми изменениями структурных переменных и явлений рынка, определяющих экономическую и социальную среду действия фирмы

Вопросы для собеседования

1. Что такое среда принятия управленческих решений? Чем она определяется?
2. Сущность концепции определенности (среды принятия решения).
3. Сущность концепции риска.
4. Сущность концепции неопределенности.
1. Выбор альтернатив в условиях определенности.
2. Выбор альтернатив в условиях неопределенности.

3. Выбор альтернатив в условиях риска.

4. Сущность экспертных методов.

Рекомендуемая литература

Основная литература:

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

1.Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

2.Бережная, О.В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О.В. Бережная, Е.В. Бережная ; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет», Министерство образования и науки Российской Федерации. - Ставрополь : СКФУ, 2015. - 171 с. : ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457872>

Дополнительная литература:

1.Катаева, В.И. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.И. Катаева, М.С. Козырев. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 196 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-4560-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872>

2.Маслихина, В.Ю. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.Ю. Маслихина ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2016. - 228 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8158-1688-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459492>

3.Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.А. Рудычев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2015. — 171 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66664.html>

РАЗДЕЛ 3. ВНЕДРЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

Тема 5. Методы реализации управленческих решений

Практическая работа №5. Методы реализации управленческих решений

Цель: ознакомиться с основными методами реализации управленческих решений

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- методы реализации управленческого решения;
- виды контроля выполнения управленческого решения;

Студент будет уметь:

- строить сетевую матрицу и матрицу распределения ответственности;
- составлять информационные таблицы реализации управленческого решения;
- разрабатывать стандарты контроля (мониторинга);

Формируемые компетенции: ИД-1 ОПК-2, ИД-5 ОПК-2, ИД-2 ОПК-3, ИД-3 ОПК-3

Актуальность темы: Наблюдающийся в настоящее время в практике менеджмента разрыв между принятием управленческих решений и их реализацией, выражающийся как в недостаточной эффективности и затягивании сроков осуществления управленческих решений, является во многом следствием недостаточного внимания в теории и практике к разработке методов реализации и контроля и их овладению менеджерами

Теоретическая часть

К методам реализации управленческих решений относятся методы планирования, организации и контроля выполнения решений.

Методы планирования реализации управленческих решений

Основные задачи разработки плана реализации решений состоят в следующем: опре-

деление количества и содержания работ, определение числа исполнителей, определение необходимых ресурсов и исполнителей по объектам, определение сроков выполнения работ, определение сроков реализации управленческого решения необходимо определить: исполнителей, сроки, отводимые на разработку и реализацию решений, состав

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

вить инструкции, для лиц, занимающихся реализацией решения; схему взаимодействия иерархических уровней в организации при решении поставленных задач, механизмы контроля исполнения решения, систему мотивации (стимулирования) задействованных исполнителей. Основными методами, применяемыми при составлении плана реализации управленческих решений, являются матрица распределения ответственности и сетевое моделирование.

Матрица распределения ответственности является также и таблицей, в которой в подлежащем содержится перечень задач, действий по реализации управленческого решения, а в сказуемом – наименование должностных лиц и названия структурных подразделений.

Основные правила построения матрицы распределения ответственности: распределение прав и обязанностей между сотрудниками различных подразделений.

Сетевое моделирование. Основными инструментами сетевого моделирования выступают сетевые матрицы, где сетевой график совмещен с календарно-масштабной сеткой времени.

Сетевая матрица представляет собой таблицу, где подлежащими являются перечень должностных лиц, структурных подразделений, выполняющих определенную работу, а в сказуемом изображаются этапы и операции процесса реализации решения, протекающего во времени. Основными элементами сетевой матрицы являются работа, событие, путь и перечень должностных лиц.

Методы организации выполнения решений

Основными управленческими действиями организации выполнения решений являются личные распоряжения в ходе выполнения решения, оказание помощи исполнителям в случае возникновения трудностей, проведение инструктивно-методических мероприятий с исполнителями.

К методам организации выполнения решения относят методы составления информационной таблицы реализации решений – ИТРР и методы воздействия и мотивации. Управленческие решения базируются на информации, а носителями управленческой информации являются документы. Поэтому формализация процесса реализации управленческих решений требует четкого определения результата каждой операции в виде результирующих документов и их потребителей.

В информационной таблице реализации решений отражается взаимодействие задач в процессе принятия решений, обеспечивается четкое разделение должностных обязанностей и ответственности (матрица распределения ответственности), виды и формы документов, являющиеся результатами решения одних задач, временные характеристики – сроки выполнения определенных работ (сетевая матрица). На основе ИТРР осуществляется координация и регулирование выполнения решения.

Информационная таблица реализации решений выполняет функцию информационного обеспечения процесса реализации управленческих решений, т.к. содержит состав требуемой информации, источники получения информации, способы сбора информации, способы накопления информации, способы обработки информации, способы проверки достоверности, формы представления (документ), каналы передачи информации и схемы электронного документооборота по решаемой задаче внутри организации и с внешними партнерами.

Методы воздействия и мотивации отражают способ выдачи распоряжений (устно, письменно, в виде приказов) и методы стимулирования исполнителей решений.

Методы контроля выполнения решений

Основные управленческие процедуры, выполняемые на данной стадии реализации управленческих решений, таковы: контроль за соблюдением основных характеристик реализуемого решения, контроль за соблюдением сроков реализации, контроль за состоянием проблематики, контроль за состоянием исполнения, контроль за состоянием исполнения (в случае необходимости) программы реализации решения.

Реализация управленческих решений

Документ подписан
Электронной подписью
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

состоит из реализации выбранной альтернати-

вы и организации контроля для определения успеха реализации управленческого решения.

Контроль включает: определение результатов реализации управленческого решения; сравнение фактических результатов и запланированных (критериями эффективности – индикаторами успеха); анализ результатов сравнения (отклонений) и принятие в случае необходимости корректирующих решений.

Осуществление контроля реализации решений предполагает создание механизма контроля, который должен обнаруживать изменения во внешней и внутренней среде функционирования организации, места возникновения проблем, необходимость дополнительных решений для достижения целей системы. Механизм контроля должен состоять из 2-х частей: контроль изменений во внешней (вход системы) и внутренней (в организации и выходах системы) среде.

Основными видами контроля реализации управленческих решений являются: административный, технологический, ревизия и аудит.

Административный контроль – это проверка и постоянное наблюдение за процессами реализации управленческих решений: сроками, объемами, качеством их выполнения.

Технологический контроль состоит в проверке и постоянном наблюдении за используемыми технологиями при реализации управленческих решений.

Ревизия – это есть документальная проверка результатов реализации управленческих решений.

Аудит – это документальная проверка результатов реализации управленческих решений, устанавливающая уровень их соответствия определенным критериям, нормам и стандартам.

Методы контроля выполнения управленческих решений подразделяются на контроль по промежуточным и конечным результатам и контроль по срокам выполнения (операции в ИТРР).

При организации контроля по результатам (выходам системы) основным достоинством является оценка достигнутых результатов и сравнение их с целевыми (плановыми) результатами, оценка факторов, способствовавших или препятствовавших их получению.

Контроль по срокам проводится, как указывалось выше при описании технологии ИТРР (информационные таблицы реализации решений), следующим образом: фактические сроки выполнения сравниваются с запланированными и выявляется отклонение. Если данные работы находятся на критическом пути, то ЛПР необходимо принять дополнительное решение, т. к. работы критического пути не имеют резерва для маневра, вследствие чего может измениться окончательный срок выполнения решения.

Вопросы для собеседования

1. Назначение методов планирования реализации управленческих решений.
2. Правила построения матрицы распределения ответственности.
3. Сущность сетевого моделирования.
4. Методы построения сетевых матриц.
5. Методы организации выполнения решений.
1. Что такое информационная таблица реализации решений?
2. Назначение и методы контроля выполнения решений.
3. Виды контроля выполнения решений.
4. Методы контроля выполнения решений.

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование,

ждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет», Министерство образования и науки Российской Федерации. - Ставрополь : СКФУ, 2015. - 171 с. : ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457872>

Дополнительная литература:

1. Катаева, В.И. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.И. Катаева, М.С. Козырев. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 196 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-4560-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872>

2. Маслихина, В.Ю. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.Ю. Маслихина ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2016. - 228 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8158-1688-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459492>

3. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.А. Рудычев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2015. — 171 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66664.html>

Тема 6. Методы оценки эффективности управленческих решений

Практическая работа №6. Методы принятия инвестиционных программных решений

Цель: ознакомиться с особенностями реализации управленческих решений

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- особенности построения математической модели принятия решений;
- особенности принятия инвестиционных решений;

Студент будет уметь:

- строить модель оптимизации решения.

Формируемые компетенции: ИД-1 ОПК-2, ИД-5 ОПК-2, ИД-3 ОПК-3

Актуальность темы: Важным аспектом принятия управленческих решений является оценка их эффективности с точки зрения затраченных ресурсов и полученного эффекта.

Теоретическая часть

Первоначально необходимо сформировать целевую функцию задачи вида

$$\sum_{j=1}^J c_j x_j \rightarrow \max (1) \text{ и область ее ограничений } S \begin{cases} x_j = 0 \text{ или } 1, j = \overline{1, J} \\ \sum_{j=1}^J a_{0j} x_j \leq b \end{cases} \quad (2),$$

где x_j – бинарная переменная, значение которой определяет, будет ли реализована инвестиция ($x_j=1$) или нет ($x_j=0$) для инвестиционного проекта j ;

c_j – современная (дисконтированная) стоимость капитала по j -проекту, для ее расчета следует воспользоваться формулой ЧДД (NPV);

a_{0j} – затраты на приобретение j -инвестиционного проекта в базовый момент времени ($t=0$);

b – сумма располагаемого капитала, имеющегося у предприятия для реализации инвестиционных проектов.

Целевая функция максимизирует современную (дисконтированную) стоимость капитала от инвестиционной программы, которую будет реализовывать предприятие.

Необходимо определить какие инвестиционные проекты из существующих шести альтернатив войдут в оптимальную инвестиционную программу, а какие в нее не будут включены.

Документ подписан ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022
Задача выполняется средствами пакета EXCEL. Для этого выберите: в главном меню пункт *Сервис*, далее - пункт *Поиск решения*. Если режим *Поиск решения* отсутствует, то выберите пункт меню *Сервис/Настройка* и в открывшемся окне включите режим *Поиск*

решения. Если в этом окне пункт *Поиск решения* отсутствует, произведите переустановку пакета Excel.

Режим *Поиск решения*: установить целевую ячейку (ячейка с формулой целевой функции), равной максимальному значению; изменяя ячейки (ячейки с переменными $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6$) предположить, добавить ограничения (1. ячейка с формулой ограничения по капиталу меньше или равно ячейка с располагаемой суммой капитала; 2. ячейки с переменными $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6$, как «двоич» или «bin»). Параметры *Поиска решения*: линейная модель; неотрицательные значения.

Постановка задачи

Предприятие «АВС» имеет шесть реальных инвестиционных проектов с заданными свободными от долгов потоками средств (табл.1). Необходимо определить оптимальную инвестиционную программу при условиях ограниченности капитала предприятия, который может быть направлен на финансирование инвестиционных проектов, и принятой расчетной процентной ставки (табл.2).

Таблица 1

Характеристика инвестиционных проектов

Вариант студента	Моменты времени, t	Свободные от долгов потоки средств по инвестиционным проектам, тыс. руб.					
		1	2	3	4	5	6
1	2	3	4	5	6	7	8
1	0	-27	-215	-131	-123	-82	-124
	1	66	120	161	6	166	50
	2	104	155	25	128	173	19
	3	51	162	142	85	107	122
	4	77	119	95	110	121	101
2	0	-3	-149	-133	-96	-126	-36
	1	190	201	51	152	63	40
	2	4	52	79	71	165	97
	3	8	83	84	3	32	122
	4	110	4	74	38	113	75
3	0	-221	-99	-159	-203	-101	-63
	1	47	60	99	140	79	45
	2	46	46	15	84	2	94
	3	107	207	52	50	132	7
	4	52	61	56	144	7	68
4	0	-121	-106	-123	-136	-54	-51
	1	181	293	136	97	156	84
	2	150	9	71	7	88	112
	3	72	35	102	114	211	59
	4	17	46	13	58	114	173
5	0	-15	-126	-223	-49	-80	-114
	1	163	169	118	62	74	244
	2	89	67	135	144	229	12
	3	59	43	243	80	53	27
	4	44	115	159	98	189	72
6	0	-43	-163	-99	-36	-148	-60
ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ		68	19	32	108	32	
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6		124	15	129	150	118	
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна		206	134	96	155	196	
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022		108	103	127	122	115	116

7	0	-164	-35	-22	-35	-169	-78
	1	197	30	81	148	14	59
	2	211	58	57	219	104	111
	3	174	68	123	173	95	35
	4	118	98	94	145	79	56
8	0	-12	-177	-7	-72	-178	-125
	1	59	4	30	251	68	100
	2	256	43	164	137	157	17
	3	84	11	17	133	202	73
	4	48	151	63	144	75	87
9	0	-4	-155	-153	-65	-234	-71
	1	43	6	97	110	230	109
	2	139	166	52	115	109	199
	3	172	211	107	1	278	121
	4	57	81	71	75	156	42
10	0	-177	-130	-188	-178	-158	-144
	1	146	107	49	95	126	91
	2	120	65	95	49	128	73
	3	116	166	47	199	141	96
	4	41	47	122	71	227	144

Таблица 2

Характеристика ограничений инвестиционных проектов

Вариант студента	Располагаемая сумма капитала, тыс. руб. (b)	Расчетная процентная ставка, % (q)
1	2	3
1	550	10
2	500	12
3	750	20
4	350	15
5	400	17
6	470	23
7	285	11
8	420	30
9	550	24
10	675	9

Задание

1. Построить математическую модель выбора решения
2. Произвести расчет параметров математической модели выбора решения с помощью пакета EXCEL.
3. Обосновать принятое решение

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа:

<http://www.sgu.ru/ru/infocenter/171.html>

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Щербухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

2. Бережная, Е.В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О.В. Бережная, Е.В. Бережная ; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный уни-

верситет», Министерство образования и науки Российской Федерации. - Ставрополь : СКФУ, 2015. - 171 с. : ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457872>

Дополнительная литература:

1. Катаева, В.И. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.И. Катаева, М.С. Козырев. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 196 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-4560-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872>

2. Маслихина, В.Ю. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.Ю. Маслихина ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2016. - 228 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8158-1688-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459492>

3. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.А. Рудычев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2015. — 171 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66664.html>

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ПЯТИГОРСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) СКФУ

Методические рекомендации

для студентов по организации самостоятельной работы
по дисциплине «МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»
для студентов направления подготовки
38.03.02 «Менеджмент»
Направленность (профиль):
«Управление бизнесом»
Форма обучения – очно-заочная

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ		Пятигорск 2022
Сертификат:	12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6	
Владелец:	Шебзухова Татьяна Александровна	
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022		

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	30
1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»	31
2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	33
3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ	33
4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА	33
5.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ	39
6.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ	39
7. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	44

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

ВВЕДЕНИЕ

Целью учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является формирование теоретических знаний о математических, статистических и количественных методах разработки, принятия и реализации управленческих решений и практических навыков находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность.

Задачами дисциплины являются:

- изучение современных методов принятия управленческих решений, используемых в практической деятельности отечественных и зарубежных организаций;
- изучение технологий процессов принятия эффективных управленческих решений;
- получение практических навыков и умений самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения и адаптировать методы принятия управленческих решений, исходя из особенностей конкретного объекта управления.

Учебная дисциплина «Методы принятия управленческих решений» входит в обязательную часть дисциплин ОП ВО подготовки бакалавра направления 38.03.02 «Менеджмент» и реализуется на промежуточной стадии подготовки бакалавра в 5 семестре.

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» является обобщающей, в рамках которой интегрируются знания, полученные по ряду базовых и вариативных дисциплин в области менеджмента, финансов, экономики. Изучение данной дисциплины должно способствовать достижению целей обучения и подготовки бакалавров в области менеджмента, поэтому материалы программы взаимоувязаны с содержанием всех других дисциплин данного направления подготовки.

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

Самостоятельная работа - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное (аудиторное) время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия (при частичном непосредственном участии преподавателя, оставляющем ведущую роль за работой студентов).

Самостоятельная работа студентов в ВУЗе является важным видом учебной и научной деятельности студента. Самостоятельная работа студентов играет значительную роль в рейтинговой технологии обучения. В связи с этим, обучение в ВУЗе включает в себя две, практически одинаковые по объему и взаимовлиянию части – процесса обучения и процесса самообучения. Поэтому СРС должна стать эффективной и целенаправленной работой студента.

К современному специалисту общество предъявляет достаточно широкий перечень требований, среди которых немаловажное значение имеет наличие у выпускников определенных способностей и умения самостоятельно добывать знания из различных источников, систематизировать полученную информацию, давать оценку конкретной финансовой ситуации. Формирование такого умения происходит в течение всего периода обучения через участие студентов в практических занятиях, выполнение контрольных заданий и тестов, написание курсовых и выпускных квалификационных работ. При этом самостоятельная работа студентов играет решающую роль в ходе всего учебного процесса.

Ведущая цель организации и осуществления СРС должна совпадать с целью обучения студента – подготовкой специалиста и бакалавра с высшим образованием. При организации СРС важным и необходимым условием становятся формирование умения самостоятельной работы для приобретения знаний, навыков и возможности организации учебной и научной деятельности.

Формы самостоятельной работы студентов разнообразны. В соответствии с рабочей программой дисциплины «Методы принятия управленческих решений» предусмотрены следующие виды самостоятельной работы студента:

- самостоятельное изучение литературы;
- самостоятельное решение задач;
- выполнение контрольной работы.

Цель самостоятельного изучения литературы – самостоятельное овладение знаниями, опытом исследовательской деятельности.

Задачами самостоятельного изучения литературы являются:

- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов.

Цель самостоятельного решения задач - овладение профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю будущей деятельности.

Задачами самостоятельного решения задач являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации.

Целью самостоятельного выполнения контрольной работы по дисциплине является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю будущей деятельности, опытом творческой, исследовательской деятельности.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

Задачами данного вида самостоятельной работы студента являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений;
- использование материала, собранного и полученного в ходе самостоятельных занятий на семинарах, на практических и лабораторных занятиях, при написании курсового проекта.

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Код, формулировка компетенции	Код, формулировка индикатора	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций, индикаторов
ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем.	ИД-1. ОПК-2. Определяет источники информации и осуществляет их поиск на основе поставленных целей для решения профессиональных задач.	Работает с базами данных для выявления необходимой информации для принятия управленческих решений
	ИД-5. ОПК-2. Осуществляет визуализацию данных и презентацию решений в информационной среде.	Представляет полученные данные в виде презентаций и других средств визуализации
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ИД-1. ОПК-3. Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления	Выявляет и формулирует проблемные ситуации, использует методы диагностики проблемных ситуаций
	ИД-2. ОПК-3. На основе анализа результатов проблемных ситуаций организации выявляет и формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и обосновывает их с	Использует методологию разработки, принятия и реализации управленческих решений на основе методов выявления, оценки и выбора альтернатив

	ИД-3. ОПК-2. Оценивает ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений, применяя современный компьютерный инструментарий	Оценивает эффективность управленческих решений на основе информационных средств

2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Код реализуемых компетенций	Вид деятельности студентов	Средства и технологии оценки	Объем часов, в том числе		
			СРС	Контактная работа с преподавателем	Всего
5 семестр					
ИД-1 ОПК-2 ИД-5 ОПК-2 ОПК-3	Самостоятельное изучение литературы	Собеседование	38,58	4,3	42,88
	Самостоятельное решение задач	Письменный отчет о решении практических работ	27	3,0	30
	Выполнение контрольной работы	Защита контрольной работы	13,5	1,5	15
	Подготовка к тестированию	Тестирование	9,0	1,0	10
Итого за 5 семестр					

3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

В рамках рейтинговой системы успеваемость студентов по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

Рейтинговая оценка знаний студента не предусмотрена

Промежуточная аттестация проводится в форме **зачета с оценкой**.

Процедура зачета как отдельное контрольное мероприятие не проводится, оценивание знаний обучающегося происходит по результатам текущего контроля.

Зачет с оценкой выставляется по результатам работы в семестре, при сдаче всех заданий, предусмотренных текущим контролем успеваемости.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Самостоятельная работа студента начинается с внимательного ознакомления с содержанием учебного курса.

Изучение каждой темы следует начинать с внимательного ознакомления с набором вопросов темы, показывающих, что он должен знать по данной теме. Вопросы темы как бы накладываются на соответствующую главу избранного учебника или учебного пособия. В итоге должно быть ясно, какие вопросы темы учебного курса и с ка-

Документ подписан
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

кой глубиной раскрыты в конкретном учебном материале, а какие вообще опущены. Требуется творческое отношение и к самому содержанию дисциплины.

Вопросы, составляющие ее содержание, обладают разной степенью важности. Есть вопросы, выполняющие функцию логической связки содержания темы и всего курса, имеются вопросы описательного или разъяснительного характера, а также исторического экскурса в область изучаемой дисциплины. Все эти вопросы не составляют сути понятийного, концептуального содержания темы, но необходимы для целостного восприятия изучаемых проблем.

Изучаемая дисциплина имеет свой категориально-понятийный аппарат. Научные понятия — это та база, на которой строится каждая наука. Понятия — узловые, опорные пункты как научного, так и учебного познания, логические ступени движения в учебе от простого к сложному, от явления к сущности. Без ясного понимания понятий учеба крайне затрудняется, а содержание приобретенных знаний становится тусклым, расплывчатым.

Студент должен понимать, что самостоятельное овладение знаниями является главным, определяющим. Высшая школа создает для этого необходимые условия, помогает будущему высококвалифицированному специалисту овладеть технологией самостоятельного производства знаний.

В самостоятельной работе студентам приходится использовать литературу различных видов: первоисточники, монографии, научные сборники, хрестоматии, учебники, учебные пособия, журналы и др. Изучение курса предполагает знакомство студентов с большим объемом научной и учебной литературы, что, в свою очередь, порождает необходимость выработки у них рационально-критического подхода к изучаемым источникам.

Чтобы не «утонуть» в огромном объеме рекомендованных ему для изучения источников, студент, прежде всего, должен научиться правильно их читать. Правильное чтение рекомендованных источников предполагает следование нескольким несложным, но весьма полезным правилам.

Предварительный просмотр книги включает ознакомление с титульным листом книги, аннотацией, предисловием, оглавлением. При ознакомлении с оглавлением необходимо выделить разделы, главы, параграфы, представляющие для вас интерес, бегло их просмотреть, найти места, относящиеся к теме (абзацы, страницы, параграфы), и познакомиться с ними в общих чертах.

Научные издания сопровождаются различными вспомогательными материалами — научным аппаратом, поэтому важно знать, из каких основных элементов он состоит, каковы его функции.

Знакомство с книгой лучше всего начинать с изучения аннотации — краткой характеристики книги, раскрывающей ее содержание, идейную, тематическую и жанровую направленность, сведения об авторе, назначение и другие особенности. Аннотация помогает составить предварительное мнение о книге.

Глубже понять содержание книги позволяют вступительная статья, в которой дается оценка содержания книги, затрагиваемой в ней проблематики, содержится информация о жизненной и творческой биографии автора, высказываются полемические замечания, разъясняются отдельные положения книги, даются комментарии и т.д. Вот почему знакомство с вступительной статьей представляется очень важным: оно помогает студенту сориентироваться в тексте работы, обратить внимание на ее наиболее ценные и важные разделы.

Той же цели содействует знакомство с оглавлением, предисловием, послесловием. Весьма полезными элементами научного аппарата являются сноски, комментарии, таблицы, графики, списки литературы. Они не только иллюстрируют отдельные положения книги или статьи, но и сами по себе являются дополнительным источником информации для читателя.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ Идентификатор документа: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6 Подпись: Шебзухова Татьяна Александровна	то высказанная автором мысль, не нашедшая он может обратиться к тексту источника, упо- ый он может найти в списке литературы, реко- изучения.
--	--

Документ подписан
Электронной подписью

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6
Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

Существует несколько форм ведения записей:

— план (простой и развернутый) — наиболее краткая форма записи прочитанного, представляющая собой перечень вопросов, рассматриваемых в книге или статье. Развернутый план представляет собой более подробную запись прочитанного, с детализацией отдельных положений и выводов, с выпиской цитат, статистических данных и т.д. Развернутый план — неоценимый помощник при выступлении с докладом на конкретную тему на семинаре, конференции;

— тезисы — кратко сформулированные положения, основные положения книги, статьи. Как правило, тезисы составляются после предварительного знакомства с текстом источника, при его повторном прочтении. Они помогают запомнить и систематизировать информацию.

Составление конспектов

Большую роль в усвоении и повторении пройденного материала играет хороший конспект, содержащий основные идеи прочитанного в учебнике и услышанного в лекции. Конспект — это, по существу, набросок, развернутый план связного рассказа по основным вопросам темы.

В какой-то мере конспект рассчитан (в зависимости от индивидуальных особенностей студента) не только на интеллектуальную и эмоциональную, но и на зрительную память, причем текст конспекта нередко ассоциируется еще и с текстом учебника или записью лекции. Поэтому легче запоминается содержание конспектов, написанных разборчиво, с подчеркиванием или выделением разрядкой ключевых слов и фраз.

Самостоятельно изученные темы предоставляются преподавателю в форме конспекта, по которому происходит собеседование. Теоретические темы курса (отдельные вопросы), выносимые на самостоятельное изучение, представлены ниже.

Тема самостоятельного изучения № 1

«Основы методологии принятия управленческих решений»

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

1. Основная модель принятия решений
2. Нормативная модель процесса принятия решений
3. Дескриптивная модель процесса принятия решений
4. Политическая модель процесса принятия решений
5. Модель инкрементального процесса принятия решений
6. Модель «мусорного ящика»

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1, 2	1,2,3	1	1-5

Тема самостоятельного изучения № 2

«Методы диагностики проблем»

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

1. Стр. 1-10

2. Стр. 11-20

3. Стр. 21-30

4. Стр. 31-40

5. Стр. 41-50

6. Стр. 51-60

7. Стр. 61-70

8. Стр. 71-80

9. Стр. 81-90

10. Стр. 91-100

11. Стр. 101-110

12. Стр. 111-120

13. Стр. 121-130

14. Стр. 131-140

15. Стр. 141-150

16. Стр. 151-160

17. Стр. 161-170

18. Стр. 171-180

19. Стр. 181-190

20. Стр. 191-200

21. Стр. 201-210

22. Стр. 211-220

23. Стр. 221-230

24. Стр. 231-240

25. Стр. 241-250

26. Стр. 251-260

27. Стр. 261-270

28. Стр. 271-280

29. Стр. 281-290

30. Стр. 291-300

31. Стр. 301-310

32. Стр. 311-320

33. Стр. 321-330

34. Стр. 331-340

35. Стр. 341-350

36. Стр. 351-360

37. Стр. 361-370

38. Стр. 371-380

39. Стр. 381-390

40. Стр. 391-400

41. Стр. 401-410

42. Стр. 411-420

43. Стр. 421-430

44. Стр. 431-440

45. Стр. 441-450

46. Стр. 451-460

47. Стр. 461-470

48. Стр. 471-480

49. Стр. 481-490

50. Стр. 491-500

51. Стр. 501-510

52. Стр. 511-520

53. Стр. 521-530

54. Стр. 531-540

55. Стр. 541-550

56. Стр. 551-560

57. Стр. 561-570

58. Стр. 571-580

59. Стр. 581-590

60. Стр. 591-600

61. Стр. 601-610

62. Стр. 611-620

63. Стр. 621-630

64. Стр. 631-640

65. Стр. 641-650

66. Стр. 651-660

67. Стр. 661-670

68. Стр. 671-680

69. Стр. 681-690

70. Стр. 691-700

71. Стр. 701-710

72. Стр. 711-720

73. Стр. 721-730

74. Стр. 731-740

75. Стр. 741-750

76. Стр. 751-760

77. Стр. 761-770

78. Стр. 771-780

79. Стр. 781-790

80. Стр. 791-800

81. Стр. 801-810

82. Стр. 811-820

83. Стр. 821-830

84. Стр. 831-840

85. Стр. 841-850

86. Стр. 851-860

87. Стр. 861-870

88. Стр. 871-880

89. Стр. 881-890

90. Стр. 891-900

91. Стр. 901-910

92. Стр. 911-920

93. Стр. 921-930

94. Стр. 931-940

95. Стр. 941-950

96. Стр. 951-960

97. Стр. 961-970

98. Стр. 971-980

99. Стр. 981-990

100. Стр. 991-1000

101. Стр. 1001-1010

102. Стр. 1011-1020

103. Стр. 1021-1030

104. Стр. 1031-1040

105. Стр. 1041-1050

106. Стр. 1051-1060

107. Стр. 1061-1070

108. Стр. 1071-1080

109. Стр. 1081-1090

110. Стр. 1091-1100

111. Стр. 1101-1110

112. Стр. 1111-1120

113. Стр. 1121-1130

114. Стр. 1131-1140

115. Стр. 1141-1150

116. Стр. 1151-1160

117. Стр. 1161-1170

118. Стр. 1171-1180

119. Стр. 1181-1190

120. Стр. 1191-1200

121. Стр. 1201-1210

122. Стр. 1211-1220

123. Стр. 1221-1230

124. Стр. 1231-1240

125. Стр. 1241-1250

126. Стр. 1251-1260

127. Стр. 1261-1270

128. Стр. 1271-1280

129. Стр. 1281-1290

130. Стр. 1291-1300

131. Стр. 1301-1310

132. Стр. 1311-1320

133. Стр. 1321-1330

134. Стр. 1331-1340

135. Стр. 1341-1350

136. Стр. 1351-1360

137. Стр. 1361-1370

138. Стр. 1371-1380

139. Стр. 1381-1390

140. Стр. 1391-1400

141. Стр. 1401-1410

142. Стр. 1411-1420

143. Стр. 1421-1430

144. Стр. 1431-1440

145. Стр. 1441-1450

146. Стр. 1451-1460

147. Стр. 1461-1470

148. Стр. 1471-1480

149. Стр. 1481-1490

150. Стр. 1491-1500

151. Стр. 1501-1510

152. Стр. 1511-1520

153. Стр. 1521-1530

154. Стр. 1531-1540

155. Стр. 1541-1550

156. Стр. 1551-1560

157. Стр. 1561-1570

158. Стр. 1571-1580

159. Стр. 1581-1590

160. Стр. 1591-1600

161. Стр. 1601-1610

162. Стр. 1611-1620

163. Стр. 1621-1630

164. Стр. 1631-1640

165. Стр. 1641-1650

166. Стр. 1651-1660

167. Стр. 1661-1670

168. Стр. 1671-1680

169. Стр. 1681-1690

170. Стр. 1691-1700

171. Стр. 1701-1710

172. Стр. 1711-1720

173. Стр. 1721-1730

174. Стр. 1731-1740

175. Стр. 1741-1750

176. Стр. 1751-1760

177. Стр. 1761-1770

178. Стр. 1771-1780

179. Стр. 1781-1790

180. Стр. 1791-1800

181. Стр. 1801-1810

182. Стр. 1811-1820

183. Стр. 1821-1830

184. Стр. 1831-1840

185. Стр. 1841-1850

186. Стр. 1851-1860

187. Стр. 1861-1870

188. Стр. 1871-1880

189. Стр. 1881-1890

190. Стр. 1891-1900

191. Стр. 1901-1910

192. Стр. 1911-1920

193. Стр. 1921-1930

194. Стр. 1931-1940

195. Стр. 1941-1950

196. Стр. 1951-1960

197. Стр. 1961-1970

198. Стр. 1971-1980

199. Стр. 1981-1990

200. Стр. 1991-2000

201. Стр. 2001-2010

202. Стр. 2011-2020

203. Стр. 2021-2030

204. Стр. 2031-2040

205. Стр. 2041-2050

206. Стр. 2051-2060

207. Стр. 2061-2070

208. Стр. 2071-2080

209. Стр. 2081-2090

210. Стр. 2091-2100

211. Стр. 2101-2110

212. Стр. 2111-2120

213. Стр. 2121-2130

214. Стр. 2131-2140

215. Стр. 2141-2150

216. Стр. 2151-2160

217. Стр. 2161-2170

218. Стр. 2171-2180

219. Стр. 2181-2190

220. Стр. 2191-2200

221. Стр. 2201-2210

222. Стр. 2211-2220

223. Стр. 2221-2230

224. Стр. 2231-2240

225. Стр. 2241-2250

226. Стр. 2251-2260

227. Стр. 2261-2270

228. Стр. 2271-2280

229. Стр. 2281-2290

230. Стр. 2291-2300

231. Стр. 2301-2310

232. Стр. 2311-2320

233. Стр. 2321-2330

234. Стр. 2331-2340

235. Стр. 2341-2350

236. Стр. 2351-2360

237. Стр. 2361-2370

238. Стр. 2371-2380

239. Стр. 2381-2390

240. Стр. 2391-2400

241. Стр. 2401-2410

242. Стр. 2411-2420

243. Стр. 2421-2430

244. Стр. 2431-2440

245. Стр. 2441-2450

246. Стр. 2451-2460

247. Стр. 2461-2470

248. Стр. 2471-2480

249. Стр. 2481-2490

250. Стр. 2491-2500

251. Стр. 2501-2510

252. Стр. 2511-2520

253. Стр. 2521-2530

254. Стр. 2531-2540

255. Стр. 2541-2550

256. Стр. 2551-2560

257. Стр. 2561-2570

258. Стр. 2571-2580

259. Стр. 2581-2590

260. Стр. 2591-2600

261. Стр. 2601-2610

262. Стр. 2611-2620

263. Стр. 2621-2630

264. Стр. 2631-2640

265. Стр. 2641-2650

266. Стр. 2651-2660

267. Стр. 2661-2670

268. Стр. 2671-2680

269. Стр. 2681-2690

270. Стр. 2691-2700

271. Стр. 2701-2710

272. Стр. 2711-2720

273. Стр. 2721-2730

274. Стр. 2731-2740

275. Стр. 2741-2750

276. Стр. 2751-2760

277. Стр. 2761-2770

278. Стр. 2771-2780

279. Стр. 2781-2790

280. Стр. 2791-2800

281. Стр. 2801-2810

282. Стр. 2811-2820

283. Стр. 2821-2830

284. Стр. 2831-2840

285. Стр. 2841-2850

286. Стр. 2851-2860

287. Стр. 2861-2870

288. Стр. 2871-2880

289. Стр. 2881-2890

290. Стр. 2891-2900

291. Стр. 2901-2910

292. Стр. 2911-2920

293. Стр. 2921-2930

294. Стр. 2931-2940

295. Стр. 2941-2950

296. Стр. 2951-2960

297. Стр. 2961-2970

298. Стр. 2971-2980

299. Стр. 2981-2990

300. Стр. 2991-3000

301. Стр. 3001-3010

302. Стр. 3011-3020

303. Стр. 3021-3030

304. Стр. 3031-3040

305. Стр. 3041-3050

306. Стр. 3051-3060

307. Стр. 3061-3070

308. Стр. 3071-3080

309. Стр. 3081-3090

310. Стр. 3091-3100

311. Стр. 3101-3110

312. Стр. 3111-3120

313. Стр. 3121-3130

314. Стр. 3131-3140

315. Стр. 3141-3150

316. Стр. 3151-3160

317. Стр. 3161-3170

318. Стр. 3171-3180

319. Стр. 3181-3190

320. Стр. 3191-3200

321. Стр. 3201-3210

322. Стр. 3211-3220

323. Стр. 3221-3230

324. Стр. 3231-3240

325. Стр. 3241-3250

326. Стр. 3251-3260

327. Стр. 3261-3270

328. Стр. 3271-3280

329. Стр. 3281-3290

330. Стр. 3291-3300

331. Стр. 3301-3310

332. Стр. 3311-3320

333. Стр. 3321-3330

334. Стр. 3331-3340

335. Стр. 3341-3350

336. Стр. 3351-3360

337. Стр. 3361-3370

338. Стр. 3371-3380

339. Стр. 3381-3390

340. Стр. 3391-3400

341. Стр. 3401-3410

342. Стр. 3411-3420

343. Стр. 3421-3430

344. Стр. 3431-3440

345. Стр. 3441-3450

346. Стр. 3451-3460

347. Стр. 3461-3470

348. Стр. 3471-3480

349. Стр. 3481-3490

350. Стр. 3491-3500

351. Стр. 3501-3510

352. Стр. 3511-3520

353. Стр. 3521-3530

354. Стр. 3531-3540

355. Стр. 3541-3550

356. Стр. 3551-3560

357. Стр. 3561-3570

358. Стр. 3571-3580

359. Стр. 3581-3590

360. Стр. 3591-3600

361. Стр. 3601-3610

362. Стр. 3611-3620

363. Стр. 3621-3630

364. Стр. 3631-3640

365. Стр. 3641-3650

366. Стр. 3651-3660

367. Стр. 3661-3670

368. Стр. 3671-3680

369. Стр. 3681-3690

370. Стр. 3691-3700

371. Стр. 3701-3710

372. Стр. 3711-3720

373. Стр. 3721-3730

374. Стр. 3731-3740

375. Стр. 3741-3750

376. Стр. 3751-3760

377. Стр. 3761-3770

378. Стр. 3771-3780

379. Стр. 3781-3790

380. Стр. 3791-3800

381. Стр. 3801-3810

382. Стр. 3811-3820

383. Стр. 3821-3830

384. Стр. 3831-3840

385. Стр. 3841-3850

386. Стр. 3851-3860

387. Стр. 3861-3870

388. Стр. 3871-3880

389. Стр. 3881-3890

390. Стр. 3891-3900

391. Стр. 3901-3910

392. Стр. 3911-3920

393. Стр. 3921-3930

394. Стр. 3931-3940

395. Стр. 3941-3950

396. Стр. 3951-3960

397. Стр. 3961-3970

398. Стр. 3971-3980

399. Стр. 3981-3990

400. Стр. 3991-4000

401. Стр. 4001-4010

402. Стр. 4011-4020

403. Стр. 4021-4030

404. Стр. 4031-4040

405. Стр. 4041-4050

406. Стр. 4051-4060

407. Стр. 4061-4070

408. Стр. 4071-4080

409. Стр. 4081-4090

410. Стр. 4091-4100

411. Стр. 4101-4110

412. Стр. 4111-4120

413. Стр. 4121-4130

414. Стр. 4131-4140

415. Стр. 4141-4150

416. Стр. 4151-4160

417. Стр. 4161-4170

418. Стр. 4171-4180

419. Стр. 4181-4190

420. Стр. 4191-4200

421. Стр. 4201-4210

422. Стр. 4211-4220

423. Стр. 4221-4230

424. Стр. 4231-4240

425. Стр. 4241-4250

426. Стр. 4251-4260

427. Стр. 4261-4270

428. Стр. 4271-4280

429. Стр. 4281-4290

430. Стр. 4291-4300

431. Стр. 4301-4310

432. Стр. 4311-4320

433. Стр. 4321-4330

434. Стр. 4331-4340

435. Стр. 4341-4350

436. Стр. 4351-4360

437. Стр. 4361-4370

438. Стр. 4371-4380

439. Стр. 4381-4390

440. Стр. 4391-4400

441. Стр. 4401-4410

442. Стр. 4411-4420

443. Стр. 4421-4430

444. Стр. 4431-4440

445. Стр. 4441-4450

446. Стр. 4451-4460

447. Стр. 4461-4470

448. Стр. 4471-4480

449. Стр. 4481-4490

450. Стр. 4491-4500

451. Стр. 4501-4510

452. Стр. 4511-4520

453. Стр. 4521-4530

454. Стр. 4531-4540

455. Стр. 4541-4550

456. Стр. 4551-4560

457. Стр. 4561-4570

458. Стр. 4571-4580

459. Стр. 4581-4590

460. Стр. 4591-4600

461. Стр. 4601-4610

462. Стр. 4611-4620

463. Стр. 4621-4630

464. Стр. 4631-4640

465. Стр. 4641-4650

466. Стр. 4651-4660

467. Стр. 4661-4670

468. Стр. 4671-4680

469. Стр. 4681-4690

470. Стр. 4691-4700

471. Стр. 4701-4710

472. Стр. 4711-4720

473. Стр. 4721-4730

474. Стр. 4731-4740

475. Стр. 4741-4750

476. Стр. 4751-4760

477. Стр. 4761-4770

478. Стр. 4771-4780

479. Стр. 4781-4790

480. Стр.

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1, 2	1,2,3	1	1-5

Тема самостоятельного изучения № 3

«Методы выявления (генерирования) альтернатив»

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

1. Методы синектики
2. Методы морфологического анализа

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1, 2	1,2,3	1	1-5

Тема самостоятельного изучения № 4

«Методы оценки и выбора альтернатив»

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

1. Предельный анализ
2. Линейное программирование

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1, 2	1,2,3	1	1-5

Тема самостоятельного изучения № 5

«Методы реализации управленческих решений»

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

1. Матрица распределения ответственности
2. Информационная таблица решений

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1, 2	1,2,3	1	1-5

Тема самостоятельного изучения № 6

«Методы оценки эффективности управленческих решений»

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

1. Методы оценки эффективности затрат
2. Оценка эффективности менеджмента

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

Рекомендуемые источники информации (№ источника)

Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1, 2	1,2,3	1	1-5

По основным темам дисциплины проводится собеседование в форме устного доклада студента. При подготовке к собеседованию необходимо ознакомиться с вопросами для собеседования по каждой теме. При подготовке рекомендуется использовать конспект лекций, соответствующую основную и дополнительную литературу.

Тема № 1. «Основы методологии принятия управленческих решений»

1. Опишите роль управленческих решений в процессах управления.
2. Раскройте понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
3. Опишите алгоритм принятия управленческого решения.
4. Подходы к принятию управленческих решений (интуитивный, основанный на суждениях и рациональный).
5. Модели принятия решений.
6. Сущность моделирования в процессе принятия решений.
7. Основные положения нормативной (классической) модели принятия решений.
1. Основные положения дескриптивной модели принятия решений.
2. Основные положения политической модели (модели Карнеги) принятия решений.
3. Основные положения модели инкрементального процесса принятия решений.
4. Основные положения модели «черного ящика» М. Марча, Дж. Ольсена, М. Коэна.
5. Структура основной модели принятия решений, ее основные элементы.
6. Первичные детерминанты (факторы) решения.
7. Вторичные детерминанты (факторы) решений.

Тема № 2. «Методы диагностики проблем»

1. Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».
2. Перечислите характеристики методов диагностики проблем.
3. В чем сущность ситуационного анализа?
4. Перечислите этапы ситуационного анализа.
5. Что такое моделирование?
6. Сущность экономико-математического моделирования.
7. Сущность и значение теории очередей.
1. Управление запасами: определение экономически выгодного размера запаса.
2. График циклов изменения запасов в модели Уилсона.
3. График затрат на управление запасами модели Уилсона.
4. Основные понятия экономического анализа (точки безубыточности).
5. Условия безубыточности.
6. Качественные методы прогнозирования.
7. Количественные методы прогнозирования.
8. Методы корреляционно-регрессионного анализа в теории принятия решений.

Тема № 3. «Методы выявления (генерирования) альтернатив»

1. Перечислите характеристики методов генерирования альтернатив. Методы соединения альтернатив.
2. Сущность метода мозгового штурма.
3. Сущность метода Дельфи.
1. Назначение эвристических методов.
2. Методы морфологического анализа.

3. Возникновение метода коллективных ассоциаций.

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

Тема № 4. «Методы оценки и выбора альтернатив»

5. Что такое среда принятия управленческих решений? Чем она определяется?

6. Сущность концепции определенности (среды принятия решения).
7. Сущность концепции риска.
8. Сущность концепции неопределенности.
5. Выбор альтернатив в условиях определенности.
6. Выбор альтернатив в условиях неопределенности.
7. Выбор альтернатив в условиях риска.
8. Сущность экспертных методов.

Тема № 5. «Методы реализации управленческих решений»

6. Назначение методов планирования реализации управленческих решений.
7. Правила построения матрицы распределения ответственности.
8. Сущность сетевого моделирования.
9. Методы построения сетевых матриц.
10. Методы организации выполнения решений.
5. Что такое информационная таблица реализации решений?
6. Назначение и методы контроля выполнения решений.
7. Виды контроля выполнения решений.
8. Методы контроля выполнения решений.

Тема № 6. «Методы оценки эффективности управленческих решений»

1. Сущность эффективности (Effectiveness) управленческих решений.
2. Значение экономичности (Efficiency) для оценки управленческих решений.
3. Определения и характеристика эффективности, результативности и интенсивности в теории принятия решений.
4. Сущность «экономической эффективности управленческого решения».
5. Сущность «организационной эффективности управленческого решения».
6. Сущность «социальной эффективности управленческого решения».
7. Сущность «технологической эффективности управленческого решения».
8. Сущность «психологической эффективности управленческого решения».
9. Сущность «правовой эффективности управленческого решения».
10. Методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.
11. Основные подходы к определению экономической эффективности управленческих решений (целевой, ресурсный, внутренних процессов).
12. Современные подходы к определению экономической эффективности на основе теории заинтересованных сторон (подход акционеров).
13. Оценка эффективности в концепции ценностно -ориентированного менеджмента (концепция VBM).

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

5.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ

По следующим темам выполняются Практические работы в соответствии с рабочей программой дисциплины. Отдельные задания по этим задачам выполняются студентом самостоятельно.

Методические указания по выполнению этих заданий представлены в «Методических указания по выполнению практических работ».

№ темы	Название темы	Название практической работы	Номер задания, выносимого на самостоятельную проработку
1	Основы методологии принятия управленческих решений	Системный подход к анализу ОТЭП предприятия	6. Определите тип и формы расширенного воспроизводства 7. Предложите мероприятия по повышению эффективности работы предприятия
2	Методы диагностики проблем	Принятие решений в условиях риска методом построения «дерева решений»	3.Если вероятность того, что дополнительное исследование рынка даст благоприятный прогноз изменится с 0,6 до 0,5, то изменит ли это Ваши рекомендации для предприятия?
4	Методы оценки и выбора альтернатив	Экспертные методы принятия решений	3.Провести расчет согласованности мнений экспертов
6	Методы оценки эффективности управленческих решений	Методы принятия инвестиционных программных решений	3. Обосновать принятое решение

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2,3	1	1-5

6.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

6.1 Цель, задачи и реализуемые компетенции

Целью выполнения контрольной работы по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» является закрепление теоретических знаний студентов по дисциплине и выработка навыков решать конкретные практические и теоретические задачи.

Задание по выполнению контрольной работы: ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6 Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022		углубление и расширение теоретических знаний; формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу; развитие познавательных способностей и активности студентов.
--	--	---

- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

6.2. Формулировка задания и его объем

Выполняемая в соответствии с учебным планом контрольная работа по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» состоит из двух частей - теоретической, включающей два вопроса, и практической, включающей выполнение задачи.

Номер варианта соответствует последнему номеру в зачетной книжке студента.

Номера теоретических вопросов из списка согласно варианта

Вариант студента	Номер вопросов из списка	
1	1	20
2	2	19
3	3	18
4	4	17
5	5	16
6	6	15
7	7	14
8	8	13
9	9	12
10	10	11

Задание 1. Теоретические вопросы

1. Использование методов линейного программирования в подготовке принятия управленческих решений
2. Использование методов нелинейного программирования в подготовке принятия управленческих решений
3. Использование методов теории графов в подготовке принятия управленческих решений
4. Использование методов теории очередей (массового обслуживания) в подготовке принятия управленческих решений
5. Использование методов теории полезности в подготовке принятия управленческих решений
6. Использование метода анализа иерархий (МАИ) в подготовке принятия управленческих решений
7. Использование методов теории нечетких множеств в подготовке принятия управленческих решений
8. Использование методов комбинаторно-морфологического анализа и синтеза рациональных систем в подготовке принятия управленческих решений
9. Использование эвристических методов синтеза систем в подготовке принятия управленческих решений
10. Использование линейной алгебры в подготовке принятия управленческих решений
11. Разработка управленческих решений в системе международных стандартов качества ISO
12. Ситуационный подход в технологии разработки и принятия решений
13. Специфика принятия решений в государственных (муниципальных) органах власти и управления

14. ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

15. Особенности принятия решений на разных уровнях управления предприятием

16. Риски в управлении и способы их снижения на современных предприятиях (опыт организаций)

17. Автоматизированные информационные системы поддержки разработки управленческих решений

18. Моделирование предпочтений ЛПР в процессе разработки управленческих решений

19. Становление и развитие концепции риск-менеджмента в теории и практике принятия решений

20. Проблемы принятия решений в группах (современные исследования)

ЗАДАНИЕ 2. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

ЛПР принимает решение о размещении производства нового продукта в некотором месте. ЛПР действует в условиях неопределенности (информационной непрозрачности) на рынке нового продукта. Чтобы сформировать представление о ситуации на нем на момент освоения производства, ему необходимо учесть затраты на доставку готовой продукции до потребителя, развитость транспортной и социальной инфраструктуры региона, конкуренцию на рынке, соотношение спроса и предложения, курсы валют и многое другое. Возможные варианты решений ЛПР, инвестиционная привлекательность которых определяется как процент прироста дохода по отношению к сумме капитальных вложений, представлены в табл.1.

На основании критериев: 1.Оптимизма; 2.Вальда; 3.Сэвиджа и 4.Гурвица ($\lambda=0,3$) необходимо выбрать место для размещения производства так, чтобы наиболее эффективно использовать капиталовложения. Изменится ли наилучший вариант решения по критерию Гурвица если величину λ увеличить до 0,5?

Таблица 1

Варианты решений ЛПР о выборе места размещения производства

Вариант студента	Места размещения	Возможные ситуации на рынке			
		1	2	3	4
1	а	1	2	3	4
	б	8	7	6	5
	в	7	2	9	1
	г	4	3	6	8
2	а	2	4	6	8
	б	4	4	4	4
	в	1	4	5	5
	г	3	2	9	3
3	а	6	5	14	1
	б	6	5	6	6
	в	9	7	8	9
	г	2	15	12	4
4	а	10	6	14	8
	б	11	11	1	15
	в	4	8	9	10
	г	9	8	9	9
5	а	4	5	6	7
	б	10	11	8	4
6	а	5	5	7	9
	б	5	11	1	1
	в	14	9	6	6
	г	18	12	10	10
7	а	8	14	14	14
	б	9	8	14	14

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

	г	20	16	10	4
7	а	46	38	24	40
	б	30	46	50	30
	в	38	28	48	58
	г	46	40	42	38
8	а	50	60	70	80
	б	40	70	70	80
	в	60	84	44	30
	г	45	54	68	70
9	а	10	12	14	16
	б	20	12	12	10
	в	18	14	12	12
	г	10	20	8	16
10	а	2	4	6	8
	б	5	6	7	9
	в	10	4	8	8
	г	3	9	6	12

6.3 Общие требования к написанию и оформлению работы

Тематика контрольных работ разрабатывается преподавателем, читающим данную дисциплину. Вариант контрольной работы определяется в порядке, установленном преподавателем: по последней цифре номера зачетной книжки.

В контрольной работе должны быть даны обстоятельные ответы на теоретические вопросы, правильно выполненные тесты.

При написании контрольной работы студент должен использовать новейшую литературу по данному курсу, а также литературные и нормативные источники, рекомендованные преподавателем.

Замечания, выявленные преподавателем в ходе проверки, фиксируются на полях работы. К рассмотрению не принимаются ксерокопии контрольных работ и работы, которые выполнены с нарушением установленных требований. Студент, контрольная работа которого не получила положительную оценку, не допускается к сдаче зачета по дисциплине.

Объем контрольной работы – 10 печатных страниц. Текст работы должен быть напечатан через 1,5 интервала на одной стороне стандартного листа белой бумаги (А-4). Текст и другие отпечатанные элементы работы должны быть черными, контуры букв и знаков четкими, без ореола и затенения. Шрифт Times New Roman, кегель 14. Названия вопросов выделяются полужирным шрифтом. Лист с текстом должен иметь поля: слева - 30 мм, справа - 10 мм, сверху - 20 мм, снизу 20 мм. Нумерация страниц текста делается в правом верхнем углу листа.

Список использованной литературы обязателен.

Контрольная работа регистрируется на кафедре «Экономики, менеджмента и государственного управления» в установленные сроки лаборантами кафедры.

Непредставление работы в срок является основанием не допуска студента к экзамену по данной дисциплине.

6.4 Рекомендации по выполнению задания

Выполняемая в соответствии с учебным планом контрольная работа по дисциплине

«Методы принятия управленческих решений» состоит из двух частей:

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН

ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Щербатова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022

- 2) практической, предполагающей решение задач по теме «Методы принятия решений в условиях неопределенности»

При выполнении теоретической части следует иметь в виду, что изложение должно носить конспективный характер, быть систематизированным, иллюстрироваться схемами, рисунками и графиками.

**Методические указания к решению задачи
по теме «Методы принятия решений в условиях неопределенности»**

Критерий оптимизма (максимакс), O:

$$O = \max_i \max_j a_{ij}, \quad i = \overline{1, n}, \quad j = \overline{1, m_i} \quad (3)$$

Критерий Вальда (максимин, принцип гарантированного результата), W:

$$W = \max_i \min_j a_{ij}, \quad i = \overline{1, n}, \quad j = \overline{1, m_i} \quad (4)$$

Критерий Гурвица, (G):

$$G = \max_i \{ \lambda \min_j a_{ij} + (1 - \lambda) \max_j a_{ij} \}, \quad i = \overline{1, n}, \quad j = \overline{1, m_i} \quad (5)$$

Критерий Сэвиджа (принцип сожаления), S:

$$S = \min_i \max_j b_{ij}, \quad i = \overline{1, n}, \quad j = \overline{1, m_i} \quad (6)$$

где $i = \overline{1, n}$ - альтернативы поведения ЛПР (для условий задания 4: места размещения производства нового продукта);

$j = \overline{1, m_i}$ - возможные сценарии развития событий (для условий задания 4: возможные ситуации на рынке);

a_{ij} – элемент матрицы доходов в зависимости от выбранной ЛПР альтернативы и реализованного сценария развития событий (для условий задания 4: процент прироста дохода по отношению к сумме капитальных вложений);

λ - весовой коэффициент от 0 до 1, определяющий склонность ЛПР к риску;

b_{ij} – элемент матрицы сожалений (рисков) в зависимости от выбранной ЛПР альтернативы и реализованного сценария развития событий,

$$b_{ij} = \max_i a_{ij} - a_{ij}, \quad i = \overline{1, n}, \quad j = \overline{1, m_i} \quad (7)$$

Критерий Вальда лучше использовать тогда, когда ЛПР желает свести риск от принятого решения к минимуму.

Коэффициент в критерии Гурвица выбирается из субъективных соображений: чем опаснее ситуация, тем больше ЛПР желает подстраховаться.

Критерий Сэвиджа удобен, если для ЛПР приемлем некоторый риск. Для использования критерия Сэвиджа необходимо исходную матрицу доходов пересчитать в матрицу сожалений (рисков), воспользовавшись формулой (7).

6.5 План-график выполнения задания

Работа над контрольной работой может быть представлена в виде выполнения следующих этапов:

№ п/п	ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	Сроки выполнения
1	Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6 Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна	Первое практическое занятие
2	Первичная консультация с преподавателем	Первое практическое занятие
Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022		

3	Работа с информационными источниками	3 семестр
4	Написание контрольной работы	3 семестр
5	Предоставление контрольной работы на кафедру	3 семестр, 16-я неделя семестра
6	Защита контрольной работы	На последнем практическом занятии

6.6. Критерии оценивания работы

Проверка контрольной работы позволяет выявить насколько глубоко и полно студент усвоил соответствующие разделы или темы курса, имеются ли недоработки, пробелы в усвоении изучаемого материала.

Положительной оценкой работы является «зачтено». За работы, не удовлетворяющие предъявляемым требованиям, выставляется «не зачтено».

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он своевременно выполнил работу; использовал актуальную основную и дополнительную литературу; представил обоснование выбранной методики расчета; выбрал верную последовательность выполнения работы; произвел точные расчеты; предоставил обоснованные выводы по работе; выполненная работа соответствует индивидуальному варианту студента.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он своевременно выполнил работу; использовал достаточно актуальную основную и дополнительную литературу; представил верную методику расчета; выбрал верную последовательность выполнения работы; произвел точные расчеты; предоставил выводы по работе; выполненная работа соответствует индивидуальному варианту студента.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он выполнил работу не вовремя; использовал неактуальную основную и дополнительную литературу; представил верную методику расчета; выбрал верную последовательность выполнения работы; произвел неточные расчеты; не предоставил обоснованные выводы по работе; выполненная работа соответствует индивидуальному варианту студента.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он несвоевременно выполнил работу; использовал неактуальную основную и дополнительную литературу; отсутствует обоснование выбранной методики расчета; выбрал неверную последовательность выполнения работы; произвел неточные расчеты со значительными ошибками; не предоставил обоснованные выводы по работе; выполненная работа не соответствует индивидуальному варианту студента.

6.7. Порядок защиты работы

Проверенная преподавателем контрольная работа допускается к защите.

Защита контрольной работы происходит во время последнего практического занятия по дисциплине «Методы принятия управленческих решений».

Студент в течение 5 минут докладывает основные теоретические аспекты по выполненным заданиям. Отвечает на вопросы преподавателя, если это необходимо для уточнения ответа.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2,3	1	1-5

2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

2. Бережная, О.В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О.В. Бережная, Е.В. Бережная ; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет», Министерство образования и науки Российской Федерации. - Ставрополь : СКФУ, 2015. - 171 с. : ил. - Библиогр. в кн. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457872>

Дополнительная литература:

1. Катаева, В.И. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.И. Катаева, М.С. Козырев. - М. ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 196 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-4560-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872>

2. Маслихина, В.Ю. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.Ю. Маслихина ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2016. - 228 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8158-1688-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459492>

3. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.А. Рудычев [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2015. — 171 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66664.html>

Методическая литература:

1. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (направленность (профиль): Управление бизнесом), Штапова И.С., 2021 г.

Интернет-ресурсы:

1. <http://biblioclub.ru> - «Университетская библиотека онлайн»
2. <http://www.iprbookshop.ru> - ЭБС «IPRbooks»
3. <http://www.consultant.ru> - Справочно-правовая система (СПС, КонсультантПлюс)
4. <http://catalog.ncstu.ru/> - Электронная библиотека СКФУ.
5. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>
6. Методы принятия управленческих решений: информационно-аналитический журнал [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pmmagazine.ru/>

**ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ**

Сертификат: 12000002A633E3D113AD425FB50002000002A6

Владелец: Шебзухова Татьяна Александровна

Действителен: с 20.08.2021 по 20.08.2022