

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 22.11.2024 10:17:35

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Платонова Т.К.

«25» июня 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины
Управление знаниями**

Направление 38.03.02 Менеджмент профиль
Направленность 38.03.02.13 "Менеджмент организации"

Для набора 2024 года

Квалификация
Бакалавр

КАФЕДРА Общий и стратегический менеджмент**Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	8 (4.2)		Итого	
	18			
Неделя	18			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	8	8	8	8
Практические	8	8	8	8
Итого ауд.	16	16	16	16
Контактная работа	16	16	16	16
Сам. работа	155	155	155	155
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	180	180	180	180

ОСНОВАНИЕ

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): к.т.н., доц., Караблин О.В.

Зав. кафедрой: доцент, к.э.н., С.Н.Гончарова

Методический совет направления: д.э.н., профессор Суржиков М.А.

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	изучение теоретических основ управления знаниями, получение практических навыков анализа и проектирования систем управления знаниями в организации, управление знаниями при выполнении научно-исследовательских работ.
-----	--

2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ПК-1: Способен организовывать и проводить профессиональные консультации в сфере кросс-функциональных процессов организации

ПК-2: Способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- основные нормативные и законодательные документы, регламентирующие деятельность организации (Устав, Должностные инструкции менеджера и др.) (соотнесено с индикатором ПК-1.1);
способы обобщения и оценки результатов научных работ и исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями(соотнесено с индикатором ПК-2.1);

Уметь:

- обобщать и критически оценивать результаты научных исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями(соотнесено с индикатором ПК-1.2);
организовывать и проводить служебные совещания, формулировать выводы и организовывать исполнения решений совещания(соотнесено с индикатором ПК-2.2)

Владеть:

- инструментарием проведения анализа выполненных исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями(соотнесено с индикатором ПК-1.3);
навыками делового общения: публичных выступлений, переговоров, проведения совещаний, деловой переписки, электронных коммуникаций(соотнесено с индикатором ПК-2.3).

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Раздел 1. Основы управления знаниями

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Знания как ресурс и как объект управления. Выделение и усвоение знаний, свойства знаний. Интеллектуальные системы .Представление знаний в разных формах. Практика построения семантических сетей (примеры), предикатов (примеры), фреймов (примеры). Извлечение знаний в ситуациях. Построение диаграмм прецедентов (примеры) .Задание 1. / Лек /	8	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.2	Измерение знаний в системах управления знаниями. Методы измерения знаний. Методика оценки материализованных знаний в организации в статике и динамике. Оценки изменений уровня знаний. Оценка потребности организации в знаниях. Практические расчеты объемов материализованных знаний для предприятия. / Лек /	8	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.3	Методы оценки интеллектуального и человеческого капитала организации. Структура интеллектуального капитала, составляющие человеческого капитала. Административный и предпринимательский ресурс организации, отдача этих ресурсов. Методы оценки реальной отдачи знаний. Примеры расчета. Задание 3. / Ср /	8	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.4	Онтологический инжиниринг организаций. Онтология и онтологические системы. Онтологический модели уровней управления организацией. Построение модели прикладной онтологии. Нечеткие правила управления на разных уровнях. Расчеты результатов управления на разных уровнях онтологии знаний.	8	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4

	/ Ср /				
1.5	Знания как ресурс и как объект управления. Выделение и усвоение знаний, свойства знаний. Интеллектуальные системы. Представление знаний в разных формах. Практика построения семантических сетей (примеры), предикатов (примеры), фреймов (примеры). Извлечение знаний в ситуациях. Построение диаграмм прецедентов (примеры). Задание 1. / Пр /	8	8	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.6	Измерение знаний в системах управления знаниями. Методы измерения знаний. Методика оценки материализованных знаний в организации в статике и динамике. Оценки изменений уровня знаний. Оценка потребности организации в знаниях. Практические расчеты объемов материализованных знаний для предприятия. / Ср /	8	14	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.7	Методы оценки интеллектуального и человеческого капитала организации. Структура интеллектуального капитала, составляющие человеческого капитала. Административный и предпринимательский ресурс организации, отдача этих ресурсов. Методы оценки реальной отдачи знаний. Примеры расчета. Задание 3. / Ср /	8	14	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.8	Онтологический инжиниринг организаций Онтология и онтологические системы. Онтологический модели уровней управления организацией. Построение модели прикладной онтологии. Нечеткие правила управления на разных уровнях. Расчеты результатов управления на разных уровнях онтологии знаний. / Ср /	8	11	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.9	Особенности менеджмента в странах с разной культурой. Изучение темы с использованием ПО Libre Office. Исследования Рона Инглхарта, кластеризация стран по социокультурным признакам. Актуальные исследования Нобелевских лауреатов П.Дэвида, Д.Норта по кросс-культурному менеджменту. Изучение темы с использованием ПО Libre Office. Методы оценки эволюции управленческих знаний. / Ср /	8	14	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
1.10	Построение семантического дифференциала оценки культурных переменных и методов адаптивного поведения. Изучение темы с использованием ПО Libre Office. Построение функции принадлежности для культуры конкретной организации. Решение задачи адаптации к культурной среде. Задача решается с использованием ПО Libre Office. Оценка культурной среды конкретной организации. / Ср /	8	12	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4

Раздел 2. Технологии управления знаниями

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
2.1	Управление знаниями и инновациями. Уровни знаний и уровни инноваций. Предельные законы усвоения знаний и инноваций. Модели создания инноваций. Методы генерации новых знаний. Развитие латерального мышления. Инновационные циклы, скачки в развитии знаний. Элементы теории отрыва. Экономические системы возрастающей отдачи на основе знаний. Расчет модели возрастающей отдачи на основе знаний. / Лек /	8	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.2	Фильтрация и выделение знаний. Фильтры разных типов и процессы фильтрации. Семантические фильтры выделения знаний. Методы извлечения знаний. Технологии извлечения знаний. Усвоение знаний, закономерности процесса. Примеры процедур извлечения знаний. Задание. / Лек /	8	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.3	Управление знаниями в организации. Построение менеджерской грамматики (В.А.Долятовский). Структура ситуаций и менеджерские глаголы. Управление	8	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4

	ситуациями на основе знаний. Построение интеллектуальной активной системы управления предприятием (патент: В.А.Долятовский, Г.С.Сергеенко).Процедуры формирования баз знаний трех типов. Расчетные примеры интеллектуального управления. / Ср /				
2.4	Эффективность управления знаниями. Извлечение дохода из человеческого капитала. Покупка, аренда, развитие знаний. Критерии оценки эффекта знаний. Методика расчета эффективности применения знаний. Задание. / Ср /	8	2	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.5	Практическое занятие 5. Управление знаниями и инновациями Уровни знаний и уровни инноваций. Предельные законы усвоения знаний и инноваций. Модели создания инноваций. Методы генерации новых знаний. Развитие латерального мышления. Инновационные циклы, скачки в развитии знаний. Элементы теории отрыва. Экономические системы возрастающей отдачи на основе знаний. Расчет модели возрастающей отдачи на основе знаний. / Ср /	8	4	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.6	Фильтрация и выделение знаний. Фильтры разных типов и процессы фильтрации. Семантические фильтры выделения знаний. Методы извлечения знаний. Технологии извлечения знаний. Усвоение знаний, закономерности процесса. Примеры процедур извлечения знаний. Задание. / Ср /	8	4	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.7	Практическое занятие 3. Управление знаниями в организации. Построение менеджерской грамматики (В.А.Долятовский). Структура ситуаций и менеджерские глаголы. Управление ситуациями на основе знаний. Построение интеллектуальной активной системы управления предприятием (патент: В.А.Долятовский, Г.С.Сергеенко).Процедуры формирования баз знаний трех типов. Расчетные примеры интеллектуального управления.Практическое занятие 4. . Эффективность управления знаниями. Извлечение дохода из человеческого капитала. Покупка, аренда, развитие знаний. Критерии оценки эффекта знаний. Методика расчета эффективности применения знаний. Задание. / Ср /	8	4	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.8	Применение технологий адаптации к новой культурной среде / Ср /	8	10	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.9	Формирование поведения в межкультурной среде. Изучение темы с использованием ПО Libre Office / Ср /	8	10	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.10	Организация менеджмента на основе кросс-культурных отношений / Ср /	8	10	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.11	Суть закона соответствия системы менеджмента менталитету нации. Изучение темы с использованием ПО Libre Office / Ср /	8	10	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.12	Методы устранения кросс-культурного шока. Изучение темы с использованием ПО Libre Office / Ср /	8	10	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.13	Система ценностей людей и экономический прогресс / Ср /	8	10	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.14	Оценка эффективности кросс-культурных отношений. Изучение темы с использованием ПО Libre Office / Ср /	8	10	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4
2.15	/ Экзамен /	8	9	ПК-1, ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л1.3, Л1.4, Л1.5, Л2.1, Л2.2, Л2.3, Л2.4

4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л1.1	Димитриади Н. А., Карасев Д. Н.	Стратегический менеджмент: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2016	64
Л1.2	Богданова, Е. А.	Инженерия знаний: учебное пособие	Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2016	https://www.iprbookshop.ru/71833.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.3	Нюренбергер, Л. Б., Архипов, А. Е., Климова, Э. Н., Ананич, М. И., Лучина, Н. А., Ожигов, В. В., Нюренбергер, Л. Б.	Основы потребительских знаний: учебное пособие	Новосибирск: Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИНХ», 2017	https://www.iprbookshop.ru/87142.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.4	Долятовский В. А.	Управление знаниями: учебное пособие	Ростов-на-Дону: Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2018	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567667 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.5	Долятовский В. А.	Управление знаниями: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2018	68

5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Джуха В. М., Штапова И. С., Жуковская Н. П., Кокин А. Н.	Стратегический менеджмент: учеб. пособие	Ростов н/Д: Изд-во РГЭУ (РИНХ), 2013	65
Л2.2	Вдовин В. М., Суркова Л. Е., Валентинов В. А.	Теория систем и системный анализ: учеб. для студентов экон. вузов, обучающихся по напр. подгот. "Приклад. информатика"	М.: Дашков и К, 2014	25
Л2.3	Максимова, В. Ф.	Теоретические основы экономики знаний: учебное пособие	Москва: Евразийский открытый институт, 2010	https://www.iprbookshop.ru/10854.html неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.4		Менеджмент и Бизнес-Администрирование: журнал	Москва: Академия менеджмента и бизнес-администрирования, 2019	https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=563369 неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС Консультант

ИСС Гарант

Базы статистических данных Росстата <https://gks.ru>

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>

5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС

Libre Office

5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
Дисциплины
Управление знаниями

1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

ЗУН, составляющие компетенцию	Показатели оценивания	Критерии оценивания	Средства оценивания
ПК-1: Способен организовывать и проводить профессиональные консультации в сфере кросс-функциональных процессов организации			
З - основные нормативные и законодательные документы, регламентирующие деятельность организации (Устав, Должностные инструкции менеджера и др.);	Правильно отвечает на вопросы теста; дает содержательные ответы, приводит примеры нормативных актов; дает правильный ответ на экзаменационный вопрос	полнота и содержательность ответа на экзаменационный вопрос; полнота и содержательность ответа на вопросы теста; правильные примеры нормативных актов приведенные в ходе коллоквиума.	Вопросы к экзамену (в. 1-12) Т-тест (тестовое задание 1-20),
У - обобщать и критически оценивать результаты научных исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями;	Анализирует литературу и нормативно-правовые акты	Приводит содержательные аргументы выводы, приводит примеры из литературы нормативно-правовых актов	Кейс №2
В- инструментарием проведения анализа выполненных исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями;	Решает расчетные задания	Правильно решает расчетные задания, умеет интерпретировать полученные результаты решения	Расчетная задача 1-5 Кейс №1

ПК-2: Способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации			
З - способы обобщения и оценки результатов научных работ и исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями;	Правильно отвечает на вопросы теста; дает содержательные ответы, приводит примеры нормативных актов; дает правильный ответ на экзаменационный вопрос	полнота и содержательность ответа на экзаменационный вопрос; полнота и содержательность ответа на вопросы теста; правильные примеры нормативных актов.	Вопросы к экзамену (в. 13-25) Т-тест (тестовое задание 1-20),
У - организовывать и проводить служебные совещания, формулировать выводы и организовывать исполнения решений совещания;	Анализирует литературу и нормативно-правовые акты	Приводит содержательные аргументы выводы, приводит примеры из литературы нормативно-правовых актов	Кейс №1
В- навыками делового общения: публичных выступлений, переговоров, проведения совещаний, деловой переписки, электронных коммуникаций.	Решает расчетные задания	Правильно решает расчетные задания, умеет интерпретировать полученные результаты решения	Расчетная задача (№6-10) Кейс №2

1.2 Шкала оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале:

84-100 баллов (оценка «отлично»)

67-83 баллов (оценка «хорошо»)

50-66 баллов (оценка «удовлетворительно»)

0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно»)

2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы к экзамену

1. Определение термина «знание». Эволюция данных и процесс их преобразования в знания. Снижение энтропии при применении знаний по сравнению с данными.
2. Поле знаний. Пример построения поля знаний для управления фирмой.
3. Семиотика, семантика, прагматика и синтаксис. Применение знаний в процессах делового общения.
4. Пирамида знаний. Пример декомпозиции знаний. Знания в инвестиционных и финансовых решениях менеджера.
5. Стратегии получения знаний. Оценка влияния знаний на ценность компании.
6. Теоретические аспекты получения и структурирования знаний. Способы получения знаний для принятия обоснованных финансовых решений
7. Контактный, процедурный и когнитивные слои.
8. Стратификация знаний в финансово-кредитной сфере.
9. Понятие формальной системы. Исчисление высказываний как формальная система.
10. Исчисление предикатов первого порядка. Семантика логики предикатов.
11. Доказательство методом резолюции. Система опровержения на основе резолюции. Применение логики при анализе конфликтных ситуаций.
12. Стратегии управления для методов резолюции. Извлечение ответа из опровержения на основе резолюции.
13. Системы продукций. Задачи представления. Пример из практики принятия инвестиционных решений.
14. Стратегии поиска для систем продукций.
15. Обратные и двухсторонние системы продукций. Коммутативные системы продукций. Разложимые системы продукций. Графы И/ИЛИ.
16. Фреймы. Имя фрейма и его слоты. Принцип матрешки. Описание фреймом финансовых состояний компании.
17. Фреймы-структуры, фреймы-роли, фреймы-сценарии, фреймы-ситуации.
18. Семантические сети. Примеры семантики финансовой отчетности.

19. Модель сети Куиллиана. Применение этой модели в практике менеджмента.
20. Разделение семантической сети. Семантика разрешения конфликтов.
21. Представление семантической сети в виде совокупности фреймов.
22. Дедуктивный вывод на семантических сетях. Примеры из практики решений менеджера.
23. Знание как источник конкурентных преимуществ фирмы.
24. Снижение финансовых издержек при использовании знаний.
25. Методика расчета уровня материализованных знаний компании.

РАСЧЕТНЫЕ ЗАДАЧИ

Задача №1.

На одном из существующих ростовском машиностроительном заводе разрабатывается проект внедрения в производство нового изделия, при условии, что уже производится аналогичное изделие. Уже известно, что себестоимость нового изделия вырастет до 2500 руб. при прежнем уровне прибыли, равном 750 рублей на одно изделие. Капиталовложения в проект составляют 1500000 рублей (40% из этой суммы составляют заемные средства), планируется выпускать 1000 изделий в год.

1. Построить матрицу SWOT для стратегического анализа предприятия.
2. Определить срок окупаемости проекта, если налог на прибыль составляет 30%.

Решение 1.

	Возможности	Угрозы
«РМЗ»	<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение диапазона возможных товаров. 2. Благоприятный сдвиг в курсах валют. 3. Большая доступность ресурсов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ослабление роста рынка. 2. Изменение вкусов и потребностей покупателей. 3. Ожесточение конкуренции
Сильные стороны	Поле СиВ	Поле СиУ
<ol style="list-style-type: none"> 1. Компания имеет прочную репутацию производителей качественно продукции. 2. Имеется четко сформулированная стратегия. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение ассортимента продуктов и услуг позволит наличие финансов. 2. Достаточная известность будет способствовать притоку клиентов. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление конкурентов вызовет дополнительный расход финансовых средств. 2. Достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей.
Слабые стороны	Поле СлВ	Поле СлУ

1. Нет возможностей для расширения производственных площадей. 2. Негибкая политика работы с клиентами (сложная процедура предоставления кредитов и т.д.)	1. Расширение производственных площадей за счет привлечения аутсорсинга. 2. Плохая рекламная компания при увеличении ассортимента и дополнительных сопутствующих продуктов и услуг.	1. Проведение маркетинговых исследований
---	--	--

Решение 2.

$$T_{ок} = \frac{K}{\pi_2(1 - n)} = \frac{1500000руб}{1000шт \times 750руб(1 - 0,3)}$$

Задача № 2.

На одном из существующих ростовском машиностроительном заводе разрабатывается проект внедрения в производство нового изделия, при условии, что уже производится аналогичное изделие. Уже известно, что себестоимость нового изделия вырастет до 2500 руб. при прежнем уровне прибыли, равном 750 рублей на одно изделие. Капиталовложения в проект составляют 1500000 рублей (40% из этой суммы составляют заемные средства), планируется выпускать 1000 изделий в год.

1. Определить срок окупаемости проекта, если налог на прибыль составляет 30%.

2. Определить риски и их уровень для проекта.

Решение 1.

$$T_{ок} = \frac{K}{\pi_2(1 - n)} = \frac{1500000руб}{1000шт \times 750руб(1 - 0,3)}$$

Решение 2.

Незначительный риск 0 – 25%

Приемлемый риск 25 – 50%

Высокий риск 50 – 75%

Недопустимый риск 75 – 100%

$$H = \frac{\text{Заемные средства}}{\text{Собственные средства}} \times 100\% = \frac{0,40 \times 1500000}{0,60 \times 1500000} \times 100\% = 66,7\%, \quad \text{риск}$$

ВЫСОКИЙ

Задача №3.

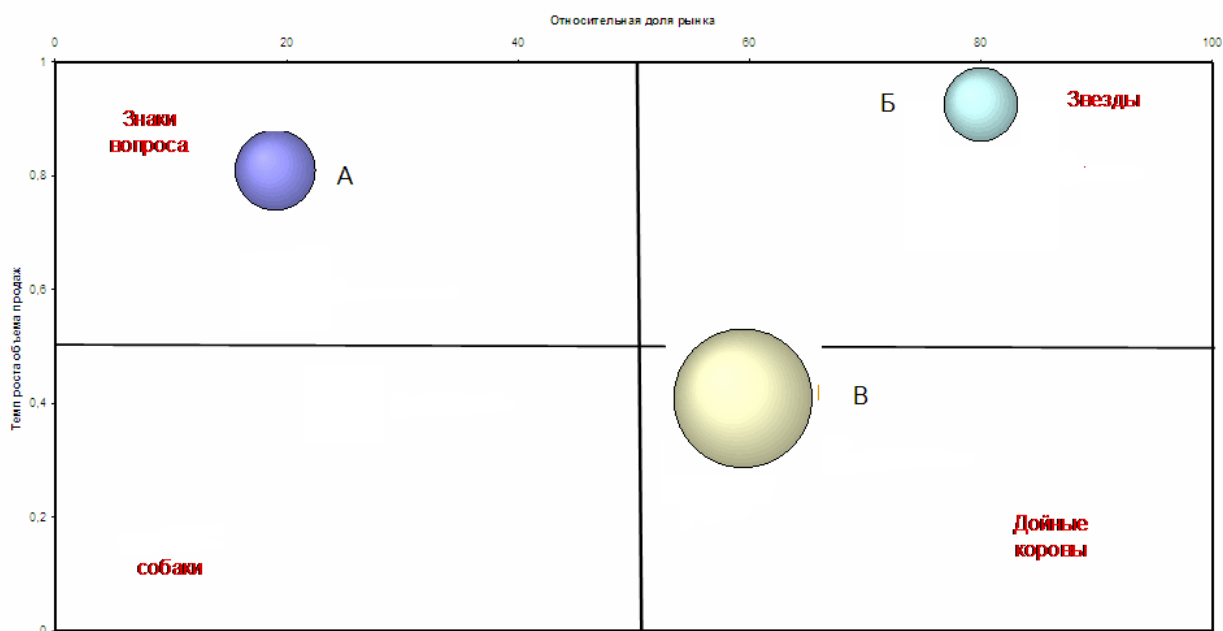
На машиностроительном заводе разрабатывается проект внедрения в производство нового типа изделия, при условии, что уже производится три типа изделий: А, Б, В. Положение изделий на рынке характеризуется следующей таблицей

Изделие	Относительная доля рынка	Темпы роста	Доля общего объема производства
А	0,2	0,8	30%
Б	0,8	1,0	25%
В	0,6	0,4	45%

Предполагаются капиталовложения в проект в объеме 8 млн. руб., себестоимость – 2000 руб., отпускная цена с завода 2500 руб., ежегодная инфляция 12 %, планируется производить 2000 изделий в год.

1. На основе матрицы БКГ предложить стратегическое развитие изделия на основе анализа ситуации существующих.
2. Определить точку безубыточности.

Решение 1.



(Звезды) - перспективные бизнес-единицы, обеспечивающие будущее компании, лидеры на растущем рынке
 (Дойные коровы) - источник стабильных доходов, не имеющих, однако, больших перспектив. Основная стратегия для этих бизнес-единиц - сохранение существующего уровня.

(Знаки Вопросы) - как правило, требуют значительных затрат для увеличения доли рынка, перспективные бизнес-единицы с высокой степенью неопределенности

(Собаки) - направления, которые не приносят высоких доходов и не имеют текущих перспектив. Таких бизнес-единиц не должно быть много.

Необходимо производить изделия типа В (стабильный спрос на рынке) или типа Б (лидер на растущем рынке).

Решение 2.

Точка безубыточности - $q_{кр}$.

$$q_{кр} = \frac{ТС}{P - AVC} = \frac{\text{Суммарные издержки}}{\text{Прибыль от единицы продукции}} = \frac{8 \text{ млн. руб.}}{2500 \text{ руб} - 2000 \text{ руб}}$$

Задача №4.

На машиностроительном заводе разрабатывается проект внедрения в производство нового типа изделия, при условии, что уже производится три типа изделий: А, Б, В.

Предполагаются капиталовложения в проект в объеме 8 млн. руб., себестоимость – 2000 руб., отпускная цена с завода 2500 руб., ежегодная инфляция 12 %, планируется производить 2000 изделий в год.

1. Определить точку безубыточности.
2. Определить суммарную прибыль за три года реализации проекта при стабильном уровне инфляции.

Решение 1.

Точка безубыточности - $q_{кр}$.

$$q_{кр} = \frac{ТС}{P - AVC} = \frac{\text{Суммарные издержки}}{\text{Прибыль от единицы продукции}} = \frac{8 \text{ млн. руб.}}{2500 \text{ руб} - 2000 \text{ руб}}$$

Решение 2.

Суммарная прибыль равна прибыли за каждый год с учетом инфляции (инфляция у нас стабильна и равна 12%, в расчетах используется 0,12)

$$\sum \Pi = \pi_1 + \pi_2 + \pi_3$$

$$\pi_1 = (2500 \text{ руб} - 2000 \text{ руб}) \times 2000 \text{ изд/год}$$

$$\begin{aligned} \pi_2 &= ((2500 \text{ руб} - 2000 \text{ руб}) \times 2000 \text{ изд/год}) \times k_d^2 \\ &= 1 \text{ млн. руб} \times \frac{1}{(1 + 0,12)^{2-1}} = 890 \text{ тыс. руб} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \pi_3 &= ((2500 \text{ руб} - 2000 \text{ руб}) \times 2000 \text{ изд/год}) \times k_d^3 \\ &= 1 \text{ млн. руб} \times \frac{1}{(1 + 0,12)^{3-1}} = 797 \text{ тыс. руб} \end{aligned}$$

Задача №5.

На машиностроительном заводе разрабатывается проект внедрения нового изделия, при условии, что уже производится три типа изделий: А, Б, В. Себестоимость производства единицы изделий, соответственно, равна: 120 руб., 125 руб., 130 руб. Цена: 145 руб., 150 руб., 155 руб.

Спрос на изделия предприятия описывается уравнением $P = 500 - Q$, при средней себестоимости 125 руб., и при средней цене 150 руб. Капиталовложения в проект равны 20000 руб.

1. Определить объем производства новой продукции обеспечивающий максимальную прибыль (без учета инфляции).

2. Определить рентабельность по каждому типу изделий.

Решение 1.

Прибыль находится : $B = TR - TC = (\text{Сум. доход} - \text{Сум. издержки})$

$$B = \max, \quad \text{при } \frac{\partial B}{\partial Q} = 0,$$

$$TR = P \times Q = (500 - Q) \times Q = 500Q - Q^2,$$

$$TC = FC + VC = 20000 + 125Q$$

Подставим два предыдущих выражения в формулу для прибыли, продифференцируем и приравняем к нулю:

$$B = 500Q - Q^2 - 20000 - 125Q = -Q^2 + 375Q - 20000$$

$$\frac{\partial B}{\partial Q} = (-Q^2 + 375Q - 20000)' = 0,$$

$$-2Q + 375 = 0, \quad Q = \frac{375}{2} = 187,5 \text{ шт.}$$

При выпуске и реализации 187 изделий прибыль предприятия достигнет максимума.

Решение 2.

$$R_A = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Себестоимость}} \times 100\% = \frac{145 \text{руб} - 120 \text{руб}}{120 \text{руб}} \times 100\% = 20,1\%$$

$$R_B = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Себестоимость}} \times 100\% = \frac{150 \text{руб} - 125 \text{руб}}{125 \text{руб}} \times 100\% = 20\%$$

$$R_B = \frac{\text{Прибыль}}{\text{Себестоимость}} \times 100\% = \frac{155\text{руб} - 130\text{руб}}{130\text{руб}} \times 100\% = 19,2\%$$

Рентабельность изделия А самая высокая, следовательно, это наиболее привлекательный продукт для производства.

Задача № 6.

На машиностроительном заводе, имеющем отлаженный технологический процесс и недогруженные мощности, разрабатывается проект внедрения нового изделия, себестоимость производства единицы изделий равна – 1250 руб., цена - 1500 руб. Спрос на изделия предприятия описывается уравнением $P = 50000 - Q$. Капиталовложения в проект равны 5 млн. руб.

На заводе производятся три вида изделий. При благоприятном развитии рынка (вероятность 0,6) себестоимость изготовления, соответственно, равна: 1200 руб., 1250 руб., 1300 руб. Цена: 1450 руб., 1500 руб., 1550 руб. Объемы реализации А — 10000 ед., Б — 9000 ед., В — 9500 ед. Постоянные затраты, соответственно, составляют: 150000 руб., 130000 руб., 160000 руб. При неблагоприятном развитии рынка себестоимость продажи единицы, соответственно, равна: 1250 руб., 1300 руб., 1300 руб. Цена: 1450 руб., 1500 руб., 1550 руб. Объемы: А — 9000 ед., Б — 10000 ед., В — 10500 ед. Постоянные затраты, соответственно, составляют: 150000 руб., 130000 руб., 160000 руб.

1. Построить дерево решение и обосновать выбор производимой продукции.

2. Определить объем продукции обеспечивающий максимальный доход (без учета инфляции)

Решение 1.

ЛПР	{	Благ. 0,6	Изд.А - (10000шт*(1450руб-1200руб)=2,5 млн.руб
			Изд.Б – (9000шт*(1500руб-1250руб)=2,25млн.руб
			Изд.В – (9500шт*(1550руб-1300руб)=2,375млн.руб
		Неблаг. 0,4	Изд.А – (9000шт*(1450руб-1250руб)=1,8млн.руб
		Изд.Б – (10000шт*(1500руб-1300руб)=2млн.руб	
		Изд.В – (10500шт*(1550руб-1300руб)=2,625млн.руб	

ЛПР – лицо принимающее решение

Решение 2.

$$q_{кр} = \frac{ТС}{P - AVC} = \frac{\text{Суммарныеиздержки}}{\text{Прибыльотединицыпродукции}} = \frac{8\text{млн.руб.}}{2500\text{руб} - 2000\text{руб}}$$

$$q_{кр} = \frac{ТС}{P - AVC} = \frac{5млн.руб}{1500руб - 1250руб} = 20000шт$$

Задача № 7.

На машиностроительном заводе, имеющем отлаженный технологический процесс и недогруженные мощности, разрабатывается проект внедрения нового изделия, себестоимость производства единицы изделий равна – 1250 руб., цена - 1500 руб. Спрос на изделия предприятия описывается уравнением $P = 50000 - Q$. Капиталовложения в проект равны 5 млн. руб.

На заводе производятся три вида изделий. При благоприятном развитии рынка (вероятность 0,6) себестоимость изготовления, соответственно, равна: 1200 руб., 1250 руб., 1300 руб. Цена: 1450 руб., 1500 руб., 1550 руб. Объемы реализации А — 10000 ед., Б — 9000 ед., В — 9500 ед. Постоянные затраты, соответственно, составляют: 150000 руб., 130000 руб., 160000 руб. При неблагоприятном развитии рынка себестоимость продажи единицы, соответственно, равна: 1250 руб., 1300 руб., 1300 руб. Цена: 1450 руб., 1500 руб., 1550 руб. Объемы: А — 9000 ед., Б — 10000 ед., В — 10500 ед. Постоянные затраты, соответственно, составляют: 150000 руб., 130000 руб., 160000 руб.

1. Определить объем продукции обеспечивающий максимальный доход (без учета инфляции)
2. Определить запас финансовой прочности при производстве 30000 изделий.

Решение 1.

$$q_{кр} = \frac{ТС}{P - AVC} = \frac{Суммарныеиздержки}{Прибыльотединицыпродукции} = \frac{8млн.руб.}{2500руб - 2000руб}$$

Решение 2.

Запас финансовой прочности определяется по следующей формуле:

$$Запасфинпрочности = \frac{текущийобъем - крит.объем}{текущийобъем} \times 100\%$$

И если текущий объем производства задан по условию задачи, то критический объем находится по формуле:

$$q_{кр} = \frac{ТС}{P - AVC} = \frac{5млн.руб}{1500руб - 1250руб} = 20000шт$$

Тогда запас финансовой прочности равен

$$\text{Запасфинпроч} = \frac{30000 - 20000}{30000} \times 100\% = 33\%$$

Задача №8.

На машиностроительном заводе разрабатывается проект создания и размещения филиала. Подобраны два варианта места размещения, которые отличаются следующими характеристиками. Вариант №1: затраты на капитальное строительство — 80 млн. руб., увеличение себестоимости производства на 15 % из-за роста транспортных расходов; вариант №2: капитальное строительство — 85 млн. руб. при сохранении себестоимости. Считать объемы производства равными. На предприятии производится три типа изделий: А, Б, В. Себестоимость производства единицы изделий, соответственно, равна: 120 руб., 125 руб., 130 руб. Цена: 145 руб., 150 руб., 155 руб. Объемы производства А — 10000 ед., Б — 9000 ед., В — 9500 ед. Постоянные затраты, соответственно, составляют: 150000 руб., 130000 руб., 160000 руб.

Спрос на изделия предприятия описывается уравнением $P = 400 - Q$, при средней себестоимости 125 руб., и при средней цене 150 руб.

1. Выбрать наиболее выгодное размещение филиала.
2. Определить диапазон прибыльной работы предприятия.

Решение 1.

Выбираем тот вариант, который принесет максимальную прибыль

Прибыль = Доход – Затраты (по каждому варианту ведется расчет)

Вариант 1.

$$80 \text{ млн. руб.} + 1,15 * (120 \text{ руб.} * 10000 \text{ шт.} + 125 \text{ руб.} * 9000 \text{ шт.} + 130 \text{ руб.} * 9500 \text{ шт.}) - (145 \text{ руб.} * 10000 \text{ шт.} + 150 \text{ руб.} * 9000 \text{ шт.} + 155 \text{ руб.} * 9500 \text{ шт.})$$

Вариант 2.

$$85 \text{ млн. руб.} + (120 \text{ руб.} * 10000 \text{ шт.} + 125 \text{ руб.} * 9000 \text{ шт.} + 130 \text{ руб.} * 9500 \text{ шт.}) - (145 \text{ руб.} * 10000 \text{ шт.} + 150 \text{ руб.} * 9000 \text{ шт.} + 155 \text{ руб.} * 9500 \text{ шт.})$$

Решение 2.

Диапазон прибыльной работы определяется условием, при котором прибыль равна 0.

$$B = TR - TC = (\text{Сум. доход} - \text{Сум. издержки}) = 0$$

$$P \times Q - FC - VC = 0$$

$$(400 - Q)Q - (150\text{тыс.руб} + 130\text{тыс.руб} + 160\text{тыс.руб}) - 125Q = 0$$

Ополучаем квадратное уравнение

$$-Q^2 + 275Q - 440000 = 0$$

Решаем через дискриминант

$$Q_{1,2} = \frac{-275 \pm \sqrt{275^2 - 4 \cdot (-1) \cdot 440000}}{-2 \cdot (-1)}$$

Задача №9.

На машиностроительном заводе разрабатывается проект создания и размещения филиала. Подобраны два варианта места размещения, которые отличаются следующими характеристиками. Вариант №1: затраты на капитальное строительство — 80 млн. руб., увеличение себестоимости производства на 15 % из-за роста транспортных расходов; вариант №2: капитальное строительство — 85 млн. руб. при сохранении себестоимости. Считать объемы производства равными. На предприятии производится три типа изделий: А, Б, В. Себестоимость производства единицы изделий, соответственно, равна: 120 руб., 125 руб., 130 руб. Цена: 145 руб., 150 руб., 155 руб. Объемы производства А — 10000 ед., Б — 9000 ед., В — 9500 ед. Постоянные затраты, соответственно, составляют: 150000 руб., 130000 руб., 160000 руб.

Спрос на изделия предприятия описывается уравнением $P = 400 - Q$, при средней себестоимости 125 руб., и при средней цене 150 руб.

1. Определить диапазон прибыльной работы предприятия.
2. Определить производственный левверидж по каждому типу изделий.

Решение 1.

Диапазон прибыльной работы определяется условием, при котором прибыль равна 0.

$$B = TR - TC = (\text{Сум. доход} - \text{Сум. издержки}) = 0$$

$$P \times Q - FC - VC = 0$$

$$(400 - Q)Q - (150\text{тыс.руб} + 130\text{тыс.руб} + 160\text{тыс.руб}) - 125Q = 0$$

Ополучаем квадратное уравнение

$$-Q^2 + 275Q - 440000 = 0$$

Решаем через дискриминант

$$Q_{1,2} = \frac{-275 \pm \sqrt{275^2 - 4 \cdot (-1) \cdot 440000}}{-2 \cdot (-1)}$$

Решение 2.

Лeverидж – это показатель рискованности производства, вычисляется как отношение постоянных издержек к переменным издержкам по каждому типу изделия, там где лeverидж выше - там выше риски

$$L_A = \frac{FC}{VC} = \frac{150000руб}{120руб \times 10000шт}$$

$$L_B = \frac{FC}{VC} = \frac{130000руб}{125руб \times 9000шт}$$

$$L_B = \frac{FC}{VC} = \frac{160000руб}{130руб \times 9500шт}$$

Задача №10.

На машиностроительном заводе разрабатывается проект внедрения нового изделия, при условии, что уже производится три типа изделий: А, Б, В. Себестоимость производства единицы изделий, соответственно, равна: 120 руб., 125 руб., 130 руб. Цена: 145 руб., 150 руб., 155 руб.

Спрос на изделия предприятия описывается уравнением $P = 500 - Q$, при средней себестоимости 125 руб., и при средней цене 150 руб. Капиталовложения в проект равны 20000 руб.

Имеет место изменение рыночной ситуации, падение культуры производства, ухудшение организационной культуры, падение эффективности руководства, неадекватная маркетинговая стратегия, недостаточная компетентность руководства, проявление узкособственнических интересов.

1. Определить сдерживающие и движущие силы ситуации на предприятии.

2. Определить объем производства новой продукции обеспечивающий максимальную прибыль (без учета инфляции).

Решение 1.

Сдерживающие силы	Движущие силы
падение культуры производства	Технологические возможности для внедрения нового изделия
ухудшение организационной культуры	Отлаженное производство
падение эффективности руководства	Широкий ассортимент выпускаемой продукции
неадекватная маркетинговая стратегия	Квалифицированный промышленно-производственный персонал

недостаточная компетентность руководства проявление узкособственнических интересов	Значительный производственной деятельности	опыт
---	---	------

Решение 2.

Прибыль находится : $B = TR - TC = (\text{Сум. доход} - \text{Сум. издержки})$

$$B = \max, \quad \text{при } \frac{\partial B}{\partial Q} = 0,$$

$$TR = P \times Q = (500 - Q) \times Q = 500Q - Q^2,$$

$$TC = FC + VC = 20000 + 125Q$$

Подставим два предыдущих выражения в формулу для прибыли, продифференцируем и приравняем к нулю:

$$B = 500Q - Q^2 - 20000 - 125Q = -Q^2 + 375Q - 20000$$

$$\frac{\partial B}{\partial Q} = (-Q^2 + 375Q - 20000)' = 0,$$

$$-2Q + 375 = 0, \quad Q = \frac{375}{2} = 187,5 \text{ шт.}$$

При выпуске и реализации 187 изделий прибыль предприятия достигнет максимума.

Критерии оценки:

Критерии оценивания:

- билет для экзамена содержит два вопроса и расчетную задачу;
- билет оценивается по 100-бальной шкале: за правильный и полный ответ на каждый вопрос по 30 баллов, за правильно решенную расчетную задачу – 40 баллов;
- оценка за ответ на вопрос снижается на:
 - 15 баллов – если ответ не полный и на дополнительные вопросы студент не отвечает;
 - 10 баллов – если ответ не полный, но на дополнительные вопросы дает ответы на половину вопросов;
 - 5 баллов – если ответ не полный, но на все дополнительные вопросы отвечает
 - 3 балла – если студент в ходе ответа самостоятельно исправился и ответил правильно;
- оценка за задачу снижается на:
 - 20 баллов, если представлено решение, но студент не может аргументировать и пояснить ход решения
 - 10 баллов если решение представлено, но только после дополнительных вопросов студент правильно аргументировал решение;
 - 5 баллов если в ходе изложения решения, студент самостоятельно исправился;

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он в сумме при ответах на вопросы и решении задачи набрал от 84 до 100 баллов;
- оценка «хорошо», если в сумме при ответах на вопросы и решении задачи студент набрал от 67 до 83 баллов;
- оценка «удовлетворительно», если в сумме при ответах на вопросы и решении задачи студент набрал от 50 до 66 баллов;
- оценка «неудовлетворительно» при набранных 49 и менее баллах.

Кейс-задача

1. КЕЙС «ШАНСЫ НА УСПЕХ»

На американском рынке сбыта в производстве и продаже бритвенных принадлежностей доминирует широко известная фирма «Жиллет», имеющая значительные для своей отрасли объемы производства. Острая конкурентная ситуация сложилась, когда на американском рынке сбыта бритвенных принадлежностей появилась английская фирма «Уилкинсонсворд», создавшая современную безопасную бритву из нержавеющей стали, объемы производства которой уступали объемам производства фирмы «Жиллет».

Проблема.

- Какая из двух фирм, производящих бритвенные принадлежности, имела больше шансов на успех в конкурентной борьбе на американских рынках сбыта?
- Какой фактор конкурентной борьбы мог оказаться решающим?

Решение.

Создав современную безопасную бритву, английская фирма «Уилкинсонсворд» получила несомненные конкурентные преимущества перед фирмой «Жиллет», впервые появившись на американских рынках сбыта с бритвенными принадлежностями, предоставляющими потенциальному покупателю принципиально новые функциональные возможности. Однако потенциальные возможности фирмы «Жиллет» оказались решающим фактором в конкурентной борьбе.

И самым важным оказалось то, что фирма «Жиллет» располагала мощной сбытовой сетью. Она могла позволить себе проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок, чтобы в кратчайшие сроки предложить американскому покупателю аналогичные функциональные возможности, производимых ею бритвенных принадлежностей. Последов мощное рекламное наступление и, как уже говорилось выше, имевшаяся в наличии разветвленная сбытовая сеть позволяет вытеснить опасного конкурента с американских рынков сбыта.

Действительно, достаточно серьезные дополнительные затраты, произведенные фирмой «Жиллет», не легли тяжелым бременем на ценовую политику фирмы. В то же время для английской фирмы «Уилкинсонсворд» дополнительная нагрузка на ценовую политику сделала ее продукцию менее конкурентоспособной.

Поэтому, несмотря на первые успехи в конкурентной борьбе, английская фирма «Уилкинсонсворд» не смогла на американских рынках сбыта победить

такого гиганта, как фирма «Жиллет», и основной выигрыш от изобретения современной безопасной бритвы достался фирме «Жиллет».

2. КЕЙС «ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА»

Созданная в конце 30-х гг. XX в. компания «Хьюлетт-Паккард» к концу 80-х годов стала одним из лидеров в области производства вычислительной техники.

Она поглотила крупную компания - производителя вычислительной техники «Аполлокомпьютер». Предприятия фирмы расположены на всех континентах в 27 странах. Численность работающих в компании - около 100 тыс. человек.

Анализ, проведенный руководством компании, показал, что эффективность ее деятельности снижается из-за избытка рабочей силы.

Проблема.

Какие решения, по вашему мнению, следовало бы принять руководству компании «Хьюлетт-Паккард», чтобы повысить эффективность производства вычислительной техники?

Решение.

Эффективно действующий в компании «Хьюлетт-Паккард» механизм обратной связи при принятии руководством управленческих решений выявил проблему избытка рабочей силы.

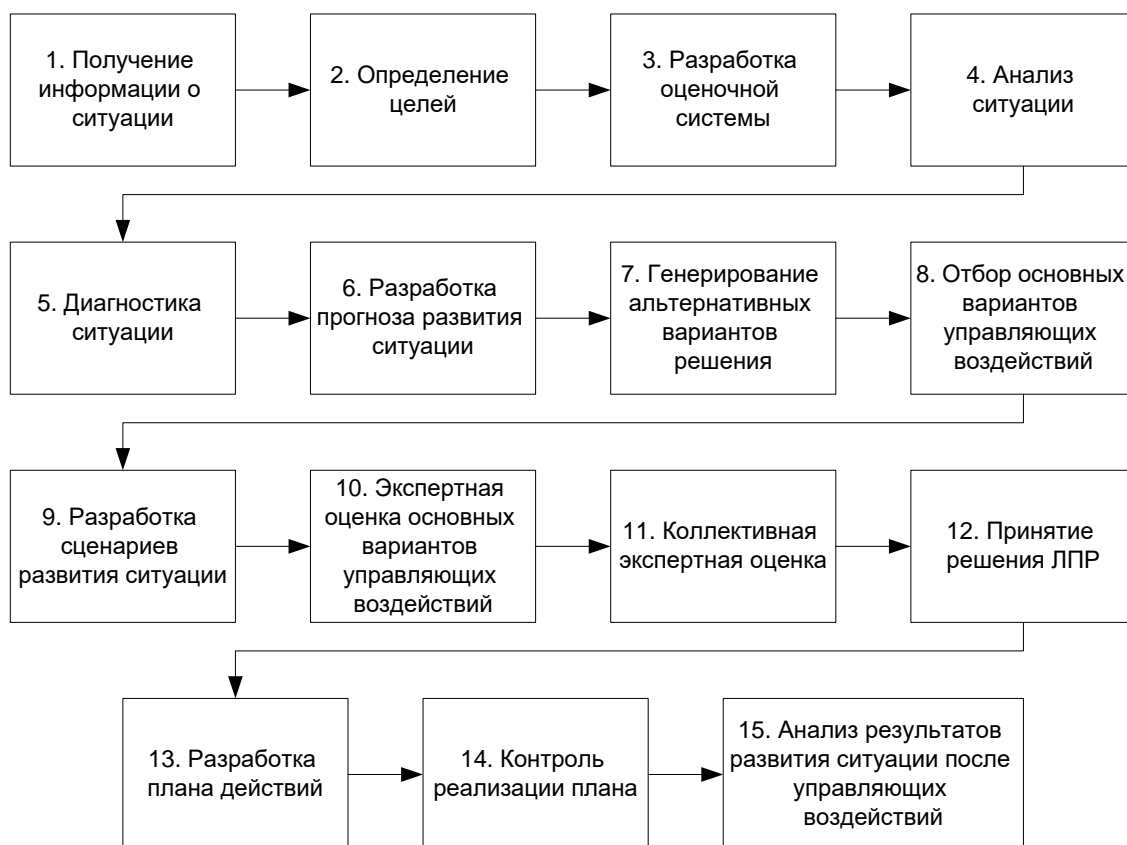
Руководством компании было принято оперативное решение сократить значительное число сотрудников. Однако им была предоставлена возможность трудоустройства в других подразделениях компании. Работникам, достигшим 55-летнего возраста, была предоставлена возможность досрочного выхода на пенсию. Поскольку роль принятия управленческого решения в процессе управления организацией столь значительна, необходимо уделить должное внимание технологии его принятия. Она включает три основные составляющие:

- подготовку управленческого решения,
- процедуру принятия управленческого решения,
- реализацию управленческого решения.

Каждая из составляющих принятия управленческого решения важна. Недостаток подготовленности процедуры принятия или реализации решения может нанести ощутимый урон деятельности организации.

Поэтому в управленческой практике должны быть профессионально использованы все 3 составляющие технологии принятия управленческого решения, основные этапы которого приведены на рис. 1.

Рис. 1-Основные этапы разработки управленческих решений.



Критерии оценки:

Максимальная оценка за решение одного кейса – 10 баллов. За семестр студент решает все комплекты, максимальная оценка 20 баллов.

Шкала за решение одного комплекта заданий.

- 8-10 баллов выставляется студенту, если он выполнил исследование и получил обоснованные и представляющие интерес результаты, при имеющихся неточностях оценка корректируется пропорционально от 8 до 10 баллов;
- 5-7 баллов, если есть результаты, но не все требования к ним выполнены (достаточность выборки, корректность использования инструментария);
- 1-4 балла при наличии поверхностного подхода, но в то же время наличия результатов;
- 0 баллов при отсутствии результатов.

Тесты письменные

1. Что не относится к знаниям организации:

- А. Убеждения, моральные ценности
- Б. Навыки, профессиональный опыт
- В. Гипотезы, предположения
- Г. Мнения, понятия, суждения

2. Формализованные знания – это:

- А. Знания, которые можно описать, задокументировать, передать другим людям
- Б. Знания, специалистов, основанные на их личном опыте
- В. Коллективные знания о нормах поведения в организации

Г. Гипотезы о тенденциях развития организации

3. Неформализованные знания – это:

- А. Гипотезы о тенденциях развития организации
- Б. Убеждения, моральные ценности и взгляды сотрудников организации
- В. Нормативные документы об организации трудовых отношений в организации
- Г. Коллективные знания о нормах поведения в организации

4. Управление знаниями – это:

- А. Процесс подтверждения или опровержения гипотез о тенденциях развития организации
- Б. Процесс создания, структурирования и использования информации об организации
- В. Процесс документирования трудовых отношений в организации
- Г. Процесс согласования взглядов, моральных ценностей и убеждений в организации

5. Что не является источником знаний организации:

- А. Неформальные отношения в коллективе
- Б. Технические спецификации
- В. Репутация организации
- Г. Результаты опросов потребителей

6. Как называется имеющиеся у организации знания:

- А. Деловая репутация
- Б. Конкурентные преимущества
- В. Интеллектуальная собственность
- Г. Человеческий капитал

7. С чем связана проблема перегрузки знаниями:

- А. С наличием знаний в компаниях-конкурентах
- Б. С проблемой защиты интеллектуальной собственности
- В. С нежеланием потребителей участвовать в опросах
- Г. С постоянно возрастающими объемами информации

8. Что не является преимуществом использования управления знаниями:

- А. Улучшение взаимоотношений между сотрудниками
- Б. Лучшее представление целей компании
- В. Повышение качества принимаемых решений
- Г. Меньшая нагрузка сотрудников организации в процессе выработки решений

9. Что не является элементом организации обмена знаниями:

- А. Ярмарки и выставки знаний
- Б. Электронная почта, веб-сайты
- В. Виртуальные команды
- Г. Корпоративный отдых

10. Укажите проблему, которая появляется вследствие управления знаниями:

- А. Негативные социальные нормы
- Б. Наличие «серых кардиналов»
- В. Проблема безопасности и конфиденциальности
- Г. Излишнее увлечение технологиями

11. Расставьте в правильном порядке шаги процесса управления знаниями:
- А. Хранение знаний
 - Б. Приобретение знаний
 - В. Классификация знаний
 - Г. Проверка знаний
12. Аудит знаний позволяет:
- А. Выяснить наличие перегрузки информацией
 - Б. Выявить нарушение конфиденциальности
 - В. Выявить потребности компании в знаниях
 - Г. Выявить внутренние и внешние источники знаний
13. Какие действия относят к этапам трансформации знаний:
- А. Создание и использование знаний.
 - Б. Передача и хранение знаний.
 - В. Организация и управление знаниями.
 - Г. Опровержение и подтверждение научных гипотез.
14. Какие мероприятия, не относятся к поддерживающим систему управления знаниями организации:
- А. создание специфических программных средств
 - Б. предпочтение сотрудникам с высшим образованием
 - В. инвентаризация архивов знаний организации
 - Г. система обучения персонала
15. Основные технологии извлечения и накопления знаний:
- А. Корпоративная электронная почта
 - Б. Data Mining и Text Mining
 - В. Управление документооборотом
 - Г. Экспертные системы и системы поддержки принятия решений
16. Какая модели доступа к знаниям ориентирована на накопление интеллектуального капитала и создание механизма доступности:
- А. Модель «Сокровищница»
 - Б. Модель «Указатель»
 - В. Модель «Учитель»
17. Какая модель доступа к знаниям ориентирована на накопление интеллектуального капитала и создание механизма доступности:
- А. Модель «Сокровищница»
 - Б. Модель «Указатель»
 - В. Модель «Учитель»
18. Библиотека знаний используется для:
- А. поддержки процесса принятия решения
 - Б. хранения фактов и данных об организации
 - В. управления документооборотом организации
 - Г. координации работы сотрудников организации
19. Какие из ниже перечисленных моделей не относятся к моделям знаний:
- А. Реляционная модель.
 - Б. Семантическая сеть.

- В. Фреймовая модель.
- Г. Гипертекстовая модель.

20. Что в большей степени влияет на качество и успех управления знаниями:
- А. Позиция топ-менеджеров
 - Б. Наличие технических средств
 - В. Отношение сотрудников организации
 - Г. Внешние источники знаний

2. Инструкция по выполнению: тесты выполняются письменно, во всех тестовых заданиях только один вариант правильного ответа. В тесте 20 тестовых заданий.

3. Критерии оценки:

Максимальная оценка 80 баллов (суммарно по двум контрольным точкам)

- 67 - 80 баллов выставляется студенту, если он верно ответил на 84-100 % тестовых заданий;
- 53 - 66 баллов, выставляется студенту, если он верно ответил на 67-83 % тестовых заданий;
- 40-52 баллов выставляется студенту, если он верно ответил на 50-66 % тестовых заданий;
- 0-39 балла выставляется студенту, если он верно ответил на 0-49 % тестовых заданий.

3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена

Экзамен проводится по расписанию промежуточной аттестации. Экзамен проводится в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 2, и одна расчетная задача. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена..

Приложение 2

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются: Знания как ресурс и как объект управления. Выделение и усвоение знаний, свойства знаний. Интеллектуальные системы. Представление знаний в разных формах. Практика построения семантических сетей (примеры), предикатов (примеры), фреймов (примеры). Извлечение знаний в ситуациях. Построение диаграмм прецедентов (примеры). Измерение знаний в системах управления знаниями. Методы измерения знаний. Методика оценки материализованных знаний в организации в статике и динамике. Оценки изменений уровня знаний. Оценка потребности организации в знаниях. Практические расчеты объемов материализованных знаний для предприятия. Методы оценки интеллектуального и человеческого капитала организации. Структура интеллектуального капитала, составляющие человеческого капитала. Административный и предпринимательский ресурс организации, отдача этих ресурсов. Методы оценки реальной отдачи знаний. Примеры расчета. Управление знаниями и инновациями Уровни знаний и уровни инноваций. Предельные законы усвоения знаний и инноваций. Модели создания инноваций. Методы генерации новых знаний. Развитие латерального мышления. Инновационные циклы, скачки в развитии знаний. Элементы теории отрыва. Экономические системы возрастающей отдачи на основе знаний. Расчет модели возрастающей отдачи на основе знаний.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки: Измерения знаний в системах управления знаниями. Построения модели прикладной онтологии. Построения диаграмм прецедентов.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;
- письменно решить домашнее задание, рекомендованные преподавателем при изучении каждой темы.

В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий методом устного опроса или

посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.