

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 22.11.2024 10:05:47

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  
Методы принятия управленческих решений**

Направление 38.03.02 Менеджмент профиль  
Направленность 38.03.02.13 "Менеджмент организации"

Для набора 2021 года

Квалификация  
Бакалавр

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

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	2 (1.2)		Итого	
	16			
Неделя	16			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	32	32	32	32
Практические	48	48	48	48
Итого ауд.	80	80	80	80
Контактная работа	80	80	80	80
Сам. работа	64	64	64	64
Часы на контроль	36	36	36	36
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., Филин Н.Н.;ст.преп., Булатова Р.М.

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

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

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1	Цель: формирование у студентов комплекса знаний, умений и владений об основных понятиях и терминах, современных методах принятия управленческих решений, о закономерностях и принципах принятия управленческих решений.
-----	---

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**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:

<b>Знать:</b>
закономерности принятия управленческих решений на макро-и микро-уровне функционирования современной экономики (соотнесено с индикатором ПК-2.1); формы бухгалтерской и финансовой отчетности(соотнесено с индикатором ПК-2.1); принципы организации работы малой группы(соотнесено с индикатором ПК-2.1); варианты оценки управленческих решений(соотнесено с индикатором ПК-2.1).
<b>Уметь:</b>
организовывать правильное принятие решения (соотнесено с индикатором ПК-2.2); анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты на микро- и макроуровне с целью постановки задач принятия решений (соотнесено с индикатором ПК-2.2); организовывать деятельность малой группы (соотнесено с индикатором ПК-2.2); анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений (соотнесено с индикатором ПК-2.2).
<b>Владеть:</b>
навыками и способами организации принятия решения (соотнесено с индикатором ПК-2.3); навыками анализа документации(соотнесено с индикатором ПК-2.3); методами организации деятельности малой группы созданной для реализации конкретного экономического проекта (соотнесено с индикатором ПК-2.3); учетом социально-психологических аспектов принятия управленческих решений(соотнесено с индикатором ПК-2.3).

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. Введение в методы принятия управленческих решений

№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
1.1	Тема 1.1 "Введение в методы принятия управленческих решений" Управленческое решение. Классификация управленческих решений. Типы методов принятия решений. Обзор методов принятия решений: Неформальные (эвристические) методы принятия решений; Коллективные методы принятия управленческих решений; Количественные методы принятия решений. / Лек /	2	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.2	Тема 1.2 "Методы оценки и выбора альтернатив" Понятие среды принятия управленческих решений. Методы выбора альтернатив в условиях определенности. Методы выбора альтернатив в условиях риска. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности. Экспертные методы. / Лек /	2	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.3	Тема 1.3 "Неформализованные методы разработки и принятия управленческих решений" Основные понятия: интервью, эксперт, опрос, анкета, фокус-группа. Глубинное интервью – неформальная личная беседа. Экспертное интервью - разновидность глубинного интервью. Фокус-группы - групповое глубинное интервью. Методы психологической активизации. / Лек /	2	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.4	Тема 1.4 "Групповая экспертиза: организация работы экспертной комиссии" Подбор экспертов. Метод «снежного кома». Основания для классификации экспертных методов. Комбинация различных видов экспертизы. Парадокс Кондорсе. Метод Борда. Аксиомы	2	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

	Эрроу. / Лек /				
1.5	Практическое занятие 1.1 Применение схемы выбора оптимальной альтернативы для обоснования решения Выполнение заданий с использованием ПО Libre Office. / Пр /	2	6	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.6	Практическое занятие 1.2 Задачи составления и расчета сетевого графика. Реализация алгоритма построения сетевого графика. Определение основной цели проекта. Выявление ограничений. Определение состава работ. Оценка длительности работ. Определение последовательности работ. Указание связи между работами. Определение раннего начала и раннего окончания работ. Определение временного резерва работ. Выявление критического пути. Выполнение задания с использованием ПО Libre Office. / Пр /	2	6	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.7	Практическое занятие 1.3 Метод анализа иерархий (АНР) Применение метода анализа иерархий (МАИ) для анализа возможных сценариев развития ситуации, распределения ресурсов, составления рейтинга клиентов, принятия кадровых решений и др. Выполнение задания с использованием ПО Libre Office.  / Пр /	2	6	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.8	Практическое занятие 1.4 Проведение ABC-XYZ анализа портфеля продукции компании. Задачи управления продажами методом ABC XYZ. Управление ассортиментом. Анализ клиентов. Формирование портфеля продуктов. Анализ складских запасов. Выполнение задания с использованием ПО Libre Office / Пр /	2	6	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
1.9	Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска; Автоматизация процесса принятия управленческих решений; Матрица БКГ- сущность, понятия, разработчики; SWOT-анализ; OCAI. / Ср /	2	32	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
<b>Раздел 2. Методы и модели принятия управленческих решений</b>					
№	Наименование темы / Вид занятия	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература
2.1	Тема 2.1 "Формализованные/смешанные методы разработки и принятия управленческих решений" Морфологический метод. SWOT-анализ и другие матричные методы (СТЕР, БКГ, ADL и т.п.). Причинно-следственный анализ. Методы «деревя» целей, проблем и решений. Метод формирования критериев эффективности. Методы моделирования (экономико-математическое и др). Методы прогнозирования. Функционально-стоимостной анализ. Метод согласования интересов  / Лек /	2	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.2	Тема 2.2 "Модели и моделирование в принятии управленческих решений" Что такое модель. Моделирование. Необходимость моделирования. Типы моделей. Процесс построения модели. Модели науки управления. / Лек /	2	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.3	Тема 2.3 "Принятия решений в условиях риска и неопределенности" Критерий решения Вальда. Критерий решения Сэвиджа. Критерий решения Лапласа. Критерий Гурвица. Методы теории игр. / Лек /	2	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.4	Тема 2.4 "Экономико-математические методы и модели" Методы решения задачи линейного программирования.	2	4	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

	Вероятностная (статистическая) модель, реализуемая в методах теории СМО. Имитационное моделирование. Эконометрические задачи прогнозирования. / Лек /				
2.5	Практическое занятие 2.1 Задачи принятия решений и примеры использования деревьев решений. Выполнение задания с использованием ПО Libre Office. / Пр /	2	6	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.6	Практическое занятие 2.2 Методы прогноза. Временные ряды. Аддитивная и мультипликативная модели. Выполнение задания с использованием ПО Libre Office. / Пр /	2	6	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.7	Практическое занятие 2.3 Методы принятия решения в условиях конфликта и неопределенности. Задачи на критерии Вальда, Лапласа и Севиджа. Выполнение заданий с использованием ПО Libre Office. / Пр /	2	6	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.8	Практическое задание 2.4 Многокритериальные задачи принятия решений. Оценки по критериям альтернатив и приоритеты критериев. Примеры операторов свёртки. Выполнение задания с использованием ПО Libre Office. / Пр /	2	6	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.9	Методы контроля выполнения управленческих решений; Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений; Причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы). / Ср /	2	32	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3
2.10	/ Экзамен /	2	36	ПК-2	Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3

#### 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	Осипенко С. А.	Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие	Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2015	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=276156">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=276156</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л1.2	Глебова, О. В.	Методы принятия управленческих решений: учебное пособие	Саратов: Вузовское образование, 2017	<a href="https://www.iprbookshop.ru/62071.html">https://www.iprbookshop.ru/62071.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

##### 5.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.1	Катаева В. И., Козырев М. С.	Методы принятия управленческих решений: учебное пособие	Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2015	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=278872">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=278872</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

	Авторы,	Заглавие	Издательство, год	Колич-во
Л2.2		Российское предпринимательство: всероссийский ежемесячный научно- практический журнал по экономике: журнал	Москва: Креативная экономика, 2016	<a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=439583">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=439583</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей
Л2.3	Бережная, О. В., Бережная, Е. В.	Методы принятия управленческих решений: учебное пособие	Ставрополь: Северо- Кавказский федеральный университет, 2015	<a href="https://www.iprbookshop.ru/62960.html">https://www.iprbookshop.ru/62960.html</a> неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей

### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

ИСС "КонсультантПлюс"

ИСС "ГАРАНТ"

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

База статистических данных Росстата <http://www.gks.ru/>

### 5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС

ПО 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

### ПО ДИСЦИПЛИНЕ

#### «Методы принятия управленческих решений»

(наименование дисциплины)

### 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-2 Способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации			
З: закономерности принятия управленческих решений на макро-и микроуровне функционирования современной экономики; формы бухгалтерской и финансовой отчетности; принципы организации работы малой группы; варианты оценки управленческих решений.	поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных, использование современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов	полнота и содержательность ответа на вопросы экзамена; умение приводить примеры; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при подготовке к занятиям;	Вопросы к экзамену (1-45) Д - доклады (темы 1-8) РЗ – (задачи 1-4) Т –(вопросы 1-70)
У: организовывать правильное принятие решения; анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты на микро- и макроуровне с целью постановки задач принятия решений; организовывать деятельность малой группы; анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений.	строит экономические, финансовые и организационно-управленческие модели при решении типовых задач управления, применяет методы количественного и качественного анализа необходимой информации	степень активности участвующего в решении ситуационной задачи обучающегося, соответствие представленной в ответах на вопросы зачета информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет	Вопросы к экзамену (1-45) Д – доклады (темы 9-15) РЗ – (задачи 5-7) Т –(вопросы 1-70)
В: навыками и способами организации принятия решения; навыками анализа документации; методами организации деятельности малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта; учетом социально-психологических аспектов принятия управленческих решений.	адаптирует построенные экономические, финансовые и организационно-управленческие модели к конкретным задачам управления	анализирует информацию при принятии решения, определяет тип решаемой задачи, использует соответствующий метод принятия решения, обосновывает принятое решение	Вопросы к экзамену (1-45) Д – доклады (16-20) РЗ – (задачи 8-10)

Д – доклад

РЗ – расчетное задание

Т - тест

## 1.2 Шкалы оценивания:

Экзамен

- 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. Основные этапы разработки управленческих решений
2. Классификация методов принятия управленческих решений
3. Неформализованные методы разработки и принятия управленческих решений
4. Формализованные методы разработки и принятия управленческих решений
5. Смешанные методы разработки и принятия управленческих решений
6. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
7. Схема процесса принятия управленческих решений
8. Виды качественных методов и исследований
9. Методы психологической активизации
10. Метод фокальных объектов
11. Метод гирлянд случайностей и ассоциаций
12. Метод гирлянд случайностей и ассоциаций
13. Методы систематического поиска
14. Методы управления (на основе качественной информации)
15. Причинно-следственная диаграмма Исикавы ("рыбий скелет")
16. Методы управления (на основе количественной информации)
17. Контрольные карты Шухарта
18. Сетевой граф планирования работ
19. Методы моделирования
20. Модели теории очередей
21. Модели управления запасами
22. Модель линейного программирования
23. Использование имитационного моделирования при принятии управленческих решений
24. Методы прогнозирования
25. Критерий Вальда в выборе решения
26. Критерий Сэвиджа в выборе решения
27. Критерий Гурвица в выборе решения
28. Постановка и решение задач линейного программирования
29. Постановка и решение задачи управления запасами
30. Принятие решений в условиях определенности.
31. Диаграмма Парето.
32. Системный анализ в принятии управленческих решений.
33. Риск на различных уровнях принятия решения.
34. Понятие и виды управленческих решений.
35. Понятие риска и неопределенности в принятии управленческих решений



36. Принципы организации разработки управленческих решений.
37. Принятие решений в условиях неопределенности.
38. Проблемы, возникающие при принятии управленческих решений, их структура; предмет, объект, субъект, цели
39. Методы сетевого планирования в принятии управленческих решений.
40. Экспертные процедуры в разработке управленческих решений.
41. Критерии принятия решений в условиях неопределенности и риска
42. Моделирование как метод принятия решений
43. Экономико-математические методы и модели управления
44. Основные понятия теории игр
45. Уровни и формы принятия управленческих решений

#### Экзамен

- 84-100 баллов (оценка «отлично») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

- 67-83 баллов (оценка «хорошо») - наличие твердых и достаточно полных знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с целями обучения, правильные действия по применению знаний на практике, четкое изложение материала, допускаются отдельные логические и стилистические погрешности, обучающийся усвоил основную литературу, рекомендованную в рабочей программе дисциплины;

- 50-66 баллов (оценка «удовлетворительно») - наличие твердых знаний в объеме пройденного курса в соответствии с целями обучения, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов; правильные в целом действия по применению знаний на практике;

- 0-49 баллов (оценка «неудовлетворительно») - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы».

#### Темы докладов

1. Ассоциативный метод (метод свободных ассоциаций)
2. Метод синектики (метод Гордона)
3. Морфологический метод
4. Метод «мозгового штурма» («мозговая атака»)
5. Метод «635»
6. Методы разработки и принятия творческих управленческих решений: метод ключевых вопросов
7. Методы разработки и принятия творческих управленческих решений: метод инверсии
8. Метод (способ) личной аналогии
9. Метод Дельфи: достоинства, этапы, применение
10. Метод коллективного блокнота
11. Экспертное и глубинное интервью
12. Фокус-группа - неструктурированное интервью
13. Использование метода Монте-Карло для оценки рисков
14. Коллективные решения
15. Диаграмма Парето и ABC-анализ
16. Причинно-следственная диаграмма ("Рыбий скелет")
17. Процесс стратегического управления: ситуационный анализ (SWOT- анализ)
18. Процесс стратегического управления: формулирование стратегии на корпоративном уровне (БКГ)

19. Процесс стратегического управления: на уровне бизнес-единиц (конкурентные силы и стратегии М. Портера)
20. Концепция стратегического управления Arthur D. Little (ADL)

### Критерии оценки:

Выполняется 2 доклада в семестр. Максимальное количество баллов за семестр – 50.

- 25 баллов выставляется, если изложенный материал фактически верен, при наличии глубоких исчерпывающих знаний по теме доклада;
- 20 баллов предполагает наличие твердых и достаточно полных знаний по теме доклада при дополнительных наводящих вопросах;
- 15 баллов предполагает достаточно полное изложение материала по теме доклада, изложение ответов с отдельными ошибками, уверенно исправленными после дополнительных вопросов;
- 0 баллов выставляется, если заявленная тема не раскрыта, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы

### Тест 1

#### для контроля уровня усвоения учебного материала

::01::Методы принятия управленческих решений классифицируются чаще всего по группам: {

**эвристические (неформальные)**

**коллективные**

**количественные**

комплексные

статистические

}

::02::Принцип Парето это {

**принцип единогласия**

принцип индивидуальной рациональности

принцип единоначалия

**принцип 80/20**

принцип 95/80/5

}

::03::Глубинное интервью – {

**неформальная личная беседа**

оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности

метод поиска новых идей путем присоединения к исходному объекту свойств или признаков случайных объектов

}

::04::Качественные методы исследования отвечают на вопросы {

**"что?" "как?" и "почему?"**

"сколько?"

"кто и когда?"

}

::05::Количественные методы исследования отвечают на вопросы {

**"что?" "как?" и "почему?"**

**"сколько?"**

"кто и когда?"

}

::06::Экспертные интервью – {

**разновидность глубинного интервью, в котором отбор респондентов осуществляет по уровню компетентности**

оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности  
метод поиска новых идей путем присоединения к исходному объекту свойств или признаков случайных объектов  
}

::07::Фокус-группу можно определить как {

**групповое глубинное интервью**

оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности  
метод поиска новых идей путем присоединения к исходному объекту свойств или признаков случайных объектов  
}

::08::К методам психологической активизации относится {

**Мозговая атака и ее модификации**

**Метод фокальных объектов**

**Корабельный совет**

**Приемы аналогий**

Метод контрольных вопросов

Метод анализ иерархий

}

::09::Мозговая атака и ее модификации {

**оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности**

неформальная личная беседа

это объединение и развитие методов фокальных объектов и случайного стимула

совещание, созываемое руководителем для решения проблемы в условиях дефицита информации и времени

}

::10::Метод фокальных объектов {

**метод поиска новых идей путем присоединения к исходному объекту свойств или признаков случайных объектов**

это объединение и развитие методов фокальных объектов и случайного стимула

совещание, созываемое руководителем для решения проблемы в условиях дефицита информации и времени

}

::11::Корабельный совет {

**совещание, созываемое руководителем для решения проблемы в условиях дефицита информации и времени**

методика изобретательского творчества, основанная на социально-психологической мотивации коллективной интеллектуальной деятельности

это объединение и развитие методов фокальных объектов и случайного стимула

}

::12::Приемы аналогий (метод) {

**это рассуждения, которые выражают подобие предметов или явлений в каких-либо свойствах, признаках или отношениях и помогают в принятии решений**

это объединение и развитие методов фокальных объектов и случайного стимула

совещание, созываемое руководителем для решения проблемы в условиях дефицита информации и времени

}

::13::Синектика {

**методика изобретательского творчества, основанная на социально-психологической мотивации коллективной интеллектуальной деятельности**

это объединение и развитие методов фокальных объектов и случайного стимула  
совещание, созываемое руководителем для решения проблемы в условиях дефицита информации и времени  
}

::14::Метод гирлянд случайностей и ассоциаций {

**это объединение и развитие методов фокальных объектов и случайного стимула**

методика изобретательского творчества, основанная на социально-психологической мотивации коллективной интеллектуальной деятельности  
совещание, созываемое руководителем для решения проблемы в условиях дефицита информации и времени  
}

::15::Метод анализа иерархий. Последовательность этапов применения метода {

=Декомпозиция проблемы -> 1

=Обработка последовательности суждений эксперта по парным сравнениям в соответствии с заданной шкалой предпочтений -> 2

=Ранжирование критериев -> 3

=Ранжирование альтернатив по каждому из критериев -> 4

=Определение оптимальной альтернативы по совокупности критериев с учетом их весов -> 5

}

::16::Установить соответствие. Шкала предпочтений объектов {

=Объекты не сравнимы -> 0

=Объекты одинаково важны -> 1

=Умеренное превосходство одного над другим -> 3

=Существенное превосходство одного над другим -> 5

=Значительное превосходство одного над другим -> 7

=Абсолютное превосходство одного над другим -> 9

=Промежуточные значения степеней превосходства -> 2,4,6,8

}

::17::Метод Дельфи {

**метод коллективного принятия решений**

совещание, созываемое руководителем для решения проблемы в условиях дефицита информации и времени

это объединение и развитие методов фокальных объектов и случайного стимула

}

::18::Альтернатива – это ... {

**один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений**

вариант действий ЛПР (лица, принимающего решения)

способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников процесса выбора

}

::19::Метод мозгового штурма относится к {

количественным

формализованным

**эвристическим**

}

::20::ЛПР (лицо, принимающее решения) – это ... {

человек, который лично работает в рассматриваемой области деятельности, является признанным специалистом по решаемой проблеме

группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат

**субъект, который всерьез намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить на ее разрешение и реально задействовать имеющиеся у него активные ресурсы**

::21::Метод анализа иерархий предполагает ... {  
декомпозицию проблемы на простые составляющие части

**иерархическое представление задачи**  
разработку оптимальной структуры управления

::22::Эксперт – это ... {

группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат

**человек, который лично работает в рассматриваемой области деятельности, является признанным специалистом по решаемой проблеме, может и имеет возможность высказать суждения по ней**  
субъект, который всерьез намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить на ее разрешение и реально задействовать имеющиеся у него активные ресурсы

::23::Критерий – это ... {

вероятностный показатель оценки альтернатив

**способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников процесса выбора**

один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений

::24::Объектом управления является ... {

физическое или юридическое лицо, которое осуществляет властное воздействие.

руководитель, коллегиальный орган или комитет, осуществляющий управленческое воздействие

**организация – группа людей, деятельность которой сознательно координируется для достижения общих целей**

::25::Установить соответствие {

=Субъект управления -> тот, кто осуществляет управление

=Объект управления -> то, на что направлено управление

}

::26::Дерево решений – это ... {

философское видение процесса управления

суть процесса принятия решений

**графическое представление процесса принятия решений**

}

::27::Метод гирлянд случайностей и ассоциаций является {

**развитием метода МФО**

методикой изобретательского творчества

методом контрольных вопросов

}

::28::Метод гирлянд случайностей и ассоциаций отличается от МФО {

**дает большое число сочетаний фокального объекта со случайными**

дает сокращенное число сочетаний фокального объекта со случайными

включает большое число экспертов

}

::29::Принять решение — значит {  
**сделать выбор одной из альтернатив**  
дать оценку альтернативам и проранжировать их  
вычислить приоритеты альтернатив  
}

::30:: Когда применяется метод "Контрольные карты" {  
**когда требуется отслеживать состояние процесса во времени и воздействовать на процесс до того, как он выйдет из-под контроля**  
при необходимости систематизировать большое число ассоциативно связанной информации  
когда необходимо отвлечь изобретателя от привычных взглядов (инерция мышления) и направить поиск решения в новом направлении  
}

::31::Цель метода "Диаграмма Исикавы" является {  
**изучить, отобразить и обеспечить технологию поиска истинных причин рассматриваемой проблемы для эффективного их разрешения**  
отслеживать состояние процесса во времени и воздействовать на процесс до того, как он выйдет из-под контроля  
систематизировать большое число ассоциативно связанной информации  
}

::32:: Метод "Диаграмма сродства" применяется {  
**для систематизирования большого числа ассоциативно связанной информации**  
для того, чтобы отвлечь изобретателя от привычных взглядов (инерция мышления) и направить поиск решения в новом направлении  
для отслеживания состояния процесса во времени и воздействовать на процесс до того, как он выйдет из-под контроля  
}

::33:: Цель метода морфологического анализа {  
**исследование и выявление возможных вариантов совершенствования технических объектов, вытекающих из закономерностей их структуры**  
отслеживать состояние процесса во времени и воздействовать на процесс до того, как он выйдет из-под контроля  
систематизировать большое число ассоциативно связанной информации  
}

::34:: Метод контрольных вопросов заключается {  
**в том, что изобретатель, отвечая на определенные вопросы, рассматривает подсказываемые ими решения сквозь призму своей задачи**  
в систематизации большого числа ассоциативно связанной информации  
в отслеживании состояния процесса во времени и воздействии на процесс до того, как он выйдет из-под контроля  
}

::35::Метод гирлянд случайностей и ассоциаций заключается {  
в том, что изобретатель, отвечая на определенные вопросы, рассматривает подсказываемые ими решения сквозь призму своей задачи  
в систематизации большого числа ассоциативно связанной информации  
в отслеживании состояния процесса во времени и воздействии на процесс до того, как он выйдет из-под контроля  
**в дальнейшем развитии метода фокальных объектов**  
}

::36:: Цель метода фокальных объектов {

**отвлечь изобретателя от привычных взглядов (инерция мышления) и направить поиск решения в новом направлении**

исследование и выявление возможных вариантов совершенствования технических объектов вытекающих из закономерностей их структуры

отслеживать состояние процесса во времени и воздействовать на процесс до того, как он выйдет из-под контроля

систематизировать большое число ассоциативно связанной информации

}

::37:: К методам психологической активизации относятся {

**Мозговая атака и ее модификации**

**Метод фокальных объектов**

**Корабельный совет**

**Приемы аналогий**

**Синектика**

Контрольные карты

Метод контрольных вопросов

}

::38:: Экспертные интервью -{

**разновидность глубинного интервью, в котором отбор респондентов осуществляет по уровню компетентности**

глубинное интервью, сфокусированное на исследуемой проблеме или конкретном объекте

}

::39:: Качественные методы исследования на вопросы {

"что?" "как?" и "почему?"

"сколько?", "в каком объеме"

"где", "когда"

}

::40:: Управленческое решение (УР) – {

**выбранная альтернатива разрешения проблемы и проблемной ситуации**

последовательность процедур выбора, результат которого – система готовых к реализации управленческих решений

циклический процесс, в рамках которого последовательно и непрерывно реализуются этапы подготовки, принятия и выполнения решений

}

::41:: Процесс принятия решений – {

**последовательность процедур выбора, результат которого – система готовых к реализации управленческих решений**

циклический процесс, в рамках которого последовательно и непрерывно реализуются этапы подготовки, принятия и выполнения решений

}

::42:: Разработка управленческих решений (РУР) {

**циклический процесс, в рамках которого последовательно и непрерывно реализуются этапы подготовки, принятия и выполнения решений**

последовательность процедур выбора, результат которого – система готовых к реализации управленческих решений

~выбранная альтернатива разрешения проблемы и проблемной ситуации

}

::43:: Субъектом управленческого решения могут быть {

**управляющая подсистема организационно-производственной системы**

**лицо, принимающее решение**

бизнес-процесс  
}

::44::Профессиональное решение должно включать: {  
**субъекта решения**  
**объекта решения**  
контрагента решения  
заинтересованное лицо  
}

::45::Профессиональное решение должно включать: {  
**предмет решения**  
**цель разработки решения**  
**причины разработки или реализации решения**  
**персонал, для которого разрабатывают или реализуют управленческие**  
контрагента решения  
заинтересованное лицо  
}

::56::Процесс РУР, включает: {  
**постановку системы целей предприятия и формирование критериев эффективности;**  
**системный анализ проблем и оценку альтернатив их решения в соответствии с конечными целями,**  
**которые выступают в данном случае в качестве критерия;**  
**выбор из альтернативных вариантов более рационального решения в соответствии с критериями**  
**эффективности и заданными ограничениями;**  
выбор нескольких альтернативных вариантов рационального решения в соответствии с критериями  
эффективности и заданными ограничениями  
}

::57::Процесс РУР, включает: {  
**разработку плана реализации системы решений;**  
**выполнение принятых решений в рамках процесса управления производством и реализацией**  
**продукции;**  
**оценку результатов и сравнение их с поставленной целью;**  
**корректировку алгоритмов процесса разработки УР**  
выбор нескольких альтернативных вариантов рационального решения в соответствии с критериями  
эффективности и заданными ограничениями  
}

::58::Установить последовательность разработки управленческих решений: {  
=1) -> **постановку системы целей предприятия и формирование критериев эффективности;**  
=2) -> **системный анализ проблем и оценку альтернатив их решения в соответствии с конечными**  
**целями, которые выступают в данном случае в качестве критерия;**  
=3) -> **выбор из альтернативных вариантов более рационального решения в соответствии с**  
**критериями эффективности и заданными ограничениями;**  
=4) -> **разработку плана реализации системы решений;**  
=5) -> **выполнение принятых решений в рамках процесса управления производством и**  
**реализацией продукции;**  
=6) -> **оценку результатов и сравнение их с поставленной целью;**  
=7) -> **корректировку алгоритмов процесса разработки УР.**  
}

::59:: «Типовой» процесс разработки решений включает: {  
**целеполагание и формирование критериев**  
**диагностику проблемы**  
**формулировку ограничений**  
**анализ и оценку альтернатив**



построение модели  
}

::60:: Процесс РУР включает: {  
**выбор альтернативы**  
**реализацию решения**  
**обратную связь**  
построение модели  
}

::61:: Установить последовательность этапов процесса РУР: {  
=1) -> **целеполагание и формирование критериев**  
=2) -> **диагностику проблемы**  
=3) -> **формулировку ограничений**  
=4) -> **анализ и оценку альтернатив**  
=5) -> **выбор альтернативы**  
=6) -> **реализацию решения**  
=7) -> **обратную связь**  
}

::62:: К неформальным методам относятся: {  
**Ассоциативный метод (метод свободных ассоциаций).**  
**Метод синектики (метод Гордона).**  
**Морфологический метод.**  
**Метод «мозгового штурма» («мозговая атака»).**  
Метод анализа иерархий  
}

::63:: К неформальным методам относятся: {  
**Метод «635»**  
**Метод ключевых вопросов**  
**Метод инверсии**  
**Метод (способ) личной аналогии**  
**Метод Дельфи**  
Метод анализа иерархий  
}

::64:: Формализованные методы, используемые для обоснования и выбора оптимальных решений, включают: {  
**экономико-математические модели и методы**  
**системный анализ**  
**экспертные оценки и суждения**  
метод коллективного блокнота  
}

::65:: Смешанные методы {  
**Экспертные методы**  
**Метод эвристического прогнозирования**  
**Морфологический анализ**  
**Прогнозирование по аналогии**  
Метод коллективного блокнота  
}

::66:: Смешанные методы {  
**Функционально-стоимостной анализ (ФСА)**  
**SWOT-анализ и прогнозныe сценарии**  
**Метод сценариев**

**Метод «дерева решений»**  
Линейное программирование  
Метод коллективного блокнота  
}

::67::Метод сценариев – {  
**Один из методов прогнозирования**  
Метод коллективного блокнота  
Метод анализа иерархий  
}

::68::Последовательность этапов при принятии управленческого решения: {  
=1 -> спрогнозировать будущие условия, например, уровни спроса  
=2 -> разработать список возможных альтернатив  
=3 -> оценить окупаемость всех альтернатив  
=4 -> определить вероятность каждого условия  
=5 -> оцепить альтернативы по выбранному критерию решения  
}

::69::Дерево решений {  
это **графическое изображение последовательности решений и состояний среды с указанием соответствующих вероятностей и выигрышей для любых комбинаций альтернатив и состояний среды.**  
состоит из ряда узлов и исходящих из них ветвей.  
Правило, которое применяют, учитывая более существенную информацию, чем при использовании правил максимин и максимакс.  
}

::70:: Этапы расчета сетевого графика {  
=Этап 1. -> Составление перечня работ  
=Этап 2. -> Определение взаимосвязей между работами  
=Этап 3. -> Составление сетевого графика работ  
=Этап 4. -> Вычисление раннего времени начала работ  
=Этап 5. -> Вычисление позднего времени начала работ  
=Этап 6. -> Вычисление резерва времени работ  
=Этап 7. -> Нахождение критического пути  
}

### **Критерии оценки:**

Выполняется одно тестирование в семестр. Максимальное количество баллов за семестр – 25

- 25 баллов выставляется, при прохождении теста в системе moodle на 84-100%;
- 20 баллов выставляется, при прохождении теста в системе moodle на 67-83%;
- 15 баллов выставляется, при прохождении теста в системе moodle на 50-66%;
- 0 баллов выставляется, при прохождении теста в системе moodle менее чем на 50%.

## **Комплект расчетных заданий**

по дисциплине Методы принятия управленческих решений

### **ЗАДАНИЕ 1**

**Применение схемы выбора оптимальной альтернативы для обоснования решения.**

**Задание: Применение схемы выбора оптимальной альтернативы для обоснования решения**

1. Выбрать проблему, для решения которой необходимо принять решение. Можно использовать любые ситуации: производственные, личные и т.д. (например, проблема спроса на продукцию фирмы; высокая текучесть кадров; снижение уровня лояльности клиентов; выбор поставщика товаров и т.п.)

2. Сформулировать цель, достижению которой мешает данная проблема. Например, цель – увеличение спроса на продукцию компании;
3. Сформулировать множество альтернатив, решающих данную проблему (5-7 альтернатив).
4. Сформулировать ограничения на альтернативы решения выбранной проблемы. Например, сезонное падение спроса, демпинг конкурентов или другие их действия, снижение доходов вашей аудитории, появление товара-заменителя.
5. Исходя из сформулированных ограничений, получить множество допустимых альтернатив (4-5 альтернатив);

**Создать группы экспертов (4-5 человек) и по группам выполнить следующие действия:**

1. Сформулировать 5 критериев (показателей качества процесса) для оценки альтернатив. Например: Время разработки и внедрения мероприятий; Стоимость разработки и внедрения мероприятий; Рост дохода от реализации мероприятий; Лояльности клиентов и др.
2. Назначить прямым способом веса критериев. Сумма весов критериев равна 1.
3. Выбрать шкалу для оценки критериев (например, бальную от 1 до 5). Осуществить экспертную оценку альтернатив по критериям, представить в виде таблиц.
4. Выбрать оптимальную альтернативу – альтернативу, имеющую максимальную взвешенную оценку.

**Сравнить и обосновать выбор оптимальной альтернативы по группам.**

## **ЗАДАНИЕ 2**

**Применение метода парных сравнений для оценки ценностных ориентаций потенциального работника. Выполнение задания с использованием ПО Libre Office.**

Описание ситуации: молодой специалист заканчивает высшее учебное заведение по направлению «Менеджмент». Ему предлагают работу в нескольких организациях, каждая из которых располагает разными возможностями удовлетворения сложившихся у молодого специалистов запросов.

Постановка задачи: Каким ценностным ориентациям отдаст предпочтение молодой специалист при выборе своей будущей работы? Проранжируйте их, используя методы ранжировки и парных сравнений.

**Задание и ход работы:**

**Проведите индивидуальную ранжировку альтернатив, используя ранги от 1 до 16:**

1. Хорошо зарабатывать;
2. Получать отпуск в удобное время;
3. Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях;
4. Работать в дружном, сплоченном коллективе;
5. Получить жилье или улучшить жилищные условия;
6. Повышать свое профессиональное мастерство;
7. Наиболее полно использовать способности и умения;
8. Получать, ощущать общественное признание за свои трудовые достижения;
9. Активно участвовать в управлении производством;
10. Иметь надежное рабочее место;
11. Власть и влияние (право принимать решения);
12. Продвижение по службе;
13. Соответствие интересов на работе и вне ее;
14. Общение с интересными, эрудированными коллегами;
15. Иметь спокойную работу с четко определенным кругом обязанностей;
16. Иметь хорошее обеспечение в старости.

**Оцените важность альтернатив методом попарных сравнений.**

Для определения степени значимости ориентаций создайте экспертную группу (4-5 человек). Каждый член экспертной группы заполняет матрицу попарных сравнений ценностных ориентаций.

**Сравните индивидуальную и групповую оценку степени ценностной ориентации при выборе работы.**

## **ЗАДАНИЕ 3**

**Методы принятия решения в условиях конфликта и неопределенности.**

**Задачи на критерии Вальда, Лапласа и Севиджа**

Варианты к задаче определяются заданием значения  $x$  от 0 до 10 в формулировке задачи (см. ниже).

Владелец небольшого магазина в начале каждого дня закупает для реализации некий скоропортящийся продукт по цене 50 рублей за единицу. Цена реализации этого продукта –  $70+x$  рублей за единицу. Из наблюдений,

что спрос на этот продукт за день может быть 1,2,3 или 4 единицы. Если продукт за день не продан, то в конце дня его всегда покупают по цене 26 рублей за единицу.

На основе критериев Вальда, Лапласа и Севиджа определить, сколько единиц этого продукта должен закупать владелец каждый день? Воспользоваться таблицами 1 и 2.

Таблица 1. Критерий Вальда и критерий Лапласа (максимаксное и максиминное решения)

Возможные исходы: спрос в день	Возможные решения: число закупленных для реализации единиц			
	1	2	3	4
1				
2				
3				
4				
максимакс				
максимин				

Таблица 2. Критерий Севиджа (минимаксное решение)

Возможные исходы: спрос в день	Возможные решения: число закупленных для реализации единиц			
	1	2	3	4
1				
2				
3				
4				
минимакс				

#### ЗАДАНИЕ 4

~~Многокритериальный выбор методом ранжирования и методом нечеткой свертки показателей.~~

Выполнение задания с использованием ПО Libre Office 4

Предприятие выбирает производственную технологию, критерии - производительность, срок обучения персонала, стоимость внедрения. Варианты сведены в таблицу:

Технология	Производительность, изделий/час	Срок обучения, мес	Стоимость внедрения, тыс. руб.
T1	T11	T12	T13
T2	T21	T22	T23
T3	T31	T32	T33
T4	T41	T42	T43

Необходимо выбрать альтернативу на основе аддитивной свертки по своему варианту.

#### Варианты

1	2	3	4	5
10 3 40	15 3 40	15 3 40	35 4 20	15 3 40
30 6 60	30 6 60	35 5 60	30 6 60	30 6 60
40 5 15	10 2 10	20 6 55	40 7 10	10 2 50
20 4 25	20 4 25	10 4 25	20 3 35	20 4 25
6	7	8	9	10
10 7 40	15 3 40	15 3 40	15 3 40	10 5 40
30 6 20	30 2 60	10 5 30	10 6 35	30 3 60
15 5 15	35 5 10	15 2 15	20 2 10	15 2 10
20 4 25	20 4 25	20 3 25	20 7 25	20 4 25
11	12	13	14	15
10 3 40	15 3 40	15 3 40	15 3 10	15 3 40
50 6 20	30 6 50	60 6 60	30 2 60	30 5 60
40 1 15	70 7 10	10 8 56	35 6 40	10 2 10
20 4 25	20 4 25	20 4 25	20 4 25	40 4 25

<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>
30 3 40	15 3 40	15 3 40	15 3 40	15 2 40
10 6 60	30 6 60	30 6 60	30 6 60	30 4 50
40 5 15	10 2 10	10 2 10	10 2 10	10 3 10
20 4 25	20 4 25	20 4 25	20 4 25	20 5 30
<b>21</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>
10 3 40	15 3 40	15 3 40	15 3 40	15 3 40
30 3 60	45 5 10	30 5 50	25 2 30	25 6 50
40 7 15	10 2 50	40 3 10	10 5 50	30 5 60
20 4 25	20 4 25	20 4 25	20 4 25	20 4 25
<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>		
10 3 40	45 2 40	15 4 50		
20 7 15	10 5 10	45 5 40		
40 5 60	20 3 50	10 3 10		
30 4 25	15 4 25	20 7 25		

**ЗАДАНИЕ 5.**

Метод «дерево решений»

Некоторое предприятие владеет акциями стоимостью  $C$  у.е. Существует три множества решений:  
 дополнительно купить акции на сумму ( $A$ ),  
 держать акции ( $B$ ),  
 продать их ( $B$ ).

Вероятность роста на  $S\%$  курса акции составляет  $P_1$ , а вероятность снижения на  $S\%$  курсовой стоимости –  $P_2$ . Какие решения необходимо принять, чтобы максимизировать ожидаемую прибыль? Построить дерево решений по схеме ниже.

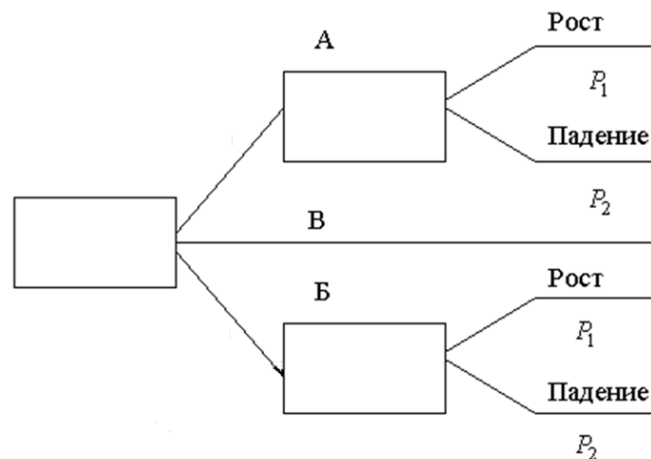


Рис. Дерево решений к заданию 5

Вариант	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Предприятие владеет акциями стоимостью $C$ , у.е.	1000	1100	1200	1300	1400	1500	1600	1700	1800	1900	2000	2100
Три стратегии:												
А) Дополнительно купить акции на сумму, Б) Держать акции В) Продать акции	500	550	600	650	700	750	800	850	900	950	1000	1050
Изменение курса, $S$	20%	20%	20%	21%	22%	23%	24%	25%	26%	27%	28%	29%
Вероятность роста, $P_1$	0,6	0,6	0,7	0,8	0,5	0,4	0,3	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6
Вероятность снижения, $P_2$	0,4	0,4	0,3	0,2	0,5	0,6	0,7	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4

Вариант	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Предприятие владеет акциями стоимостью С, у.е.	1000	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500	1600	1700	1800
Три стратегии:												
А) Дополнительно купить акции на сумму, Б) Держать акции В) Продать акции	500	500	550	600	650	700	750	800	850	900	950	1000
Изменение курса,	20%	20%	21%	22%	23%	24%	25%	26%	27%	28%	29%	30%
Вероятность роста, P1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1
Вероятность снижения, P2	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9

### ЗДАНИЕ 6.

#### Сетевой график

**Задание 6.1** Вычислить критический путь по сетевому графику, изображенному на рис. со значениями длительностей работ, приведенными в табл. 2.1

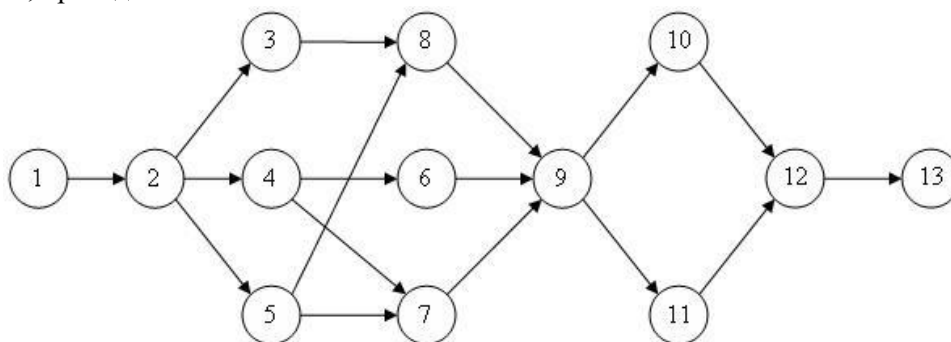


Рис. Сетевой график к заданию 2.1

Таблица вариантов задания 2.1.													
Вар.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1	-	60	25	15	30	20	15	70	30	90	20	5	-
2	-	30	15	20	25	30	45	45	25	60	40	7	-
3	-	44	22	17	34	28	23	64	26	78	32	9	-
4	-	24	17	18	26	19	31	69	33	82	15	3	-
5	-	36	24	19	25	12	18	55	24	80	22	4	-
6	-	57	32	24	18	28	21	59	24	35	27	6	-
7	-	29	18	14	37	16	44	38	29	51	22	8	-
8	-	37	20	17	18	21	16	40	27	28	30	7	-
9	-	18	19	31	30	35	29	38	21	43	19	4	-
10	-	21	27	14	34	22	35	30	27	12	40	6	-

**Задание 6.2** Последовательность работ проекта описывается сетевым графиком, изображенным на рис. 2.2. Найти критический путь при условии, что длительности работ заданы одним из вариантов в табл. 2.2.

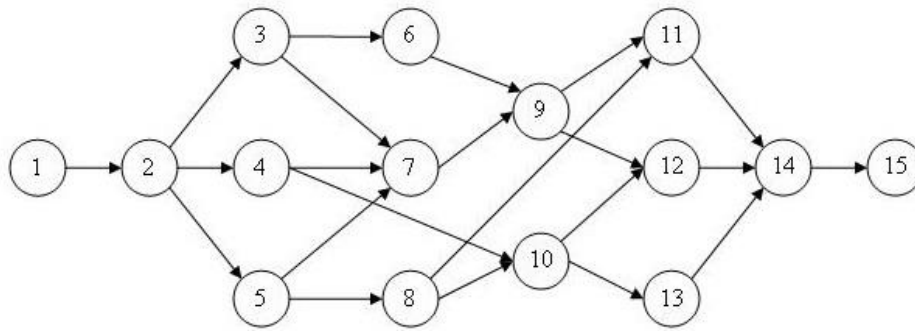


Рис. Сетевой график для задания 2.2

Таблица вариантов задания 2.2															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	-	4	7	8	6	4	6	5	3	7	5	4	3	2	-
2	-	7	10	8	9	7	5	6	5	3	4	3	5	5	-
3	-	3	6	4	7	5	4	5	4	6	3	6	7	4	-
4	-	2	2	3	2	4	4	5	4	3	3	4	5	7	-
5	-	7	6	5	4	4	5	6	7	5	5	8	6	3	-
6	-	5	7	6	7	8	9	8	9	9	7	6	6	5	-
7	-	4	4	5	6	6	5	4	5	5	7	6	8	5	-
8	-	7	5	4	3	3	4	5	4	4	2	3	2	2	-
9	-	2	3	4	5	7	3	5	6	4	6	8	7	4	-
10	-	4	7	3	2	7	5	4	7	2	4	7	10	6	-

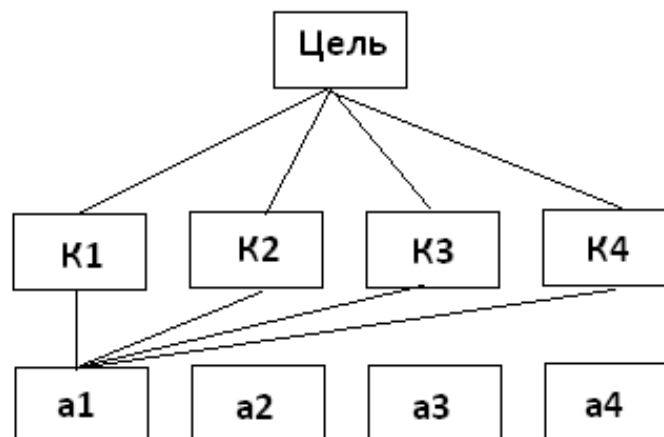
**Задание 6.3** Для проекта *Ремонт квартиры* выполнить следующие действия:

- самостоятельно составить перечень работ (не менее 15);
- самостоятельно оценить длительность этих работ;
- самостоятельно определить последовательность выполнения работ;
- построить сетевой график;
- выполнить расчет раннего и позднего времени начала работ, найти критический путь.

#### ЗАДАНИЕ 7.

Перед компанией стоит задача выбора лучшего поставщика товаров.

Дано пять альтернативных поставщиков ( $a_1$ - $a_5$ ), с выставленными экспертами относительными оценками (по шкале 1-9). Выбрать лучшего поставщика по пяти критериям  $K_1$ - $K_5$  (надежность, размер партии, затраты, цена, сроки) используя метод МАИ.



#### ЗАДАНИЕ 8.

##### ABC-XYZ

**Задание 8.1** Провести ABC анализ портфеля продукции компании по данным (выручка, у.е.):

Наименование/варианты	1, 7	2, 8	3, 9	4, 0	5	6
Продукт 1	1000	900	1100	1400	1050	1200

Продукт 2	1900	2200	2100	2050	1200	2100
Продукт 3	3000	3900	4500	4300	3700	4000
Продукт 4	2000	1030	2000	1000	1410	1400
Продукт 5	140	120	70	140	210	200
Продукт 6	3000	3100	3200	2900	2600	2700
Продукт 7	120	50	80	60	90	100
Продукт 8	4000	4100	4300	4059	3900	4200
Продукт 9	8000	7600	7700	6900	7100	7000
Продукт 10	2100	2200	1500	1300	1500	2000
Продукт 11	780	790	810	820	810	800
Продукт 12	910	920	910	880	920	900
Продукт 13	500	400	340	570	800	560
Продукт 14	11900	12400	12300	12100	1950	12000
Продукт 15	10500	10200	11000	10700	9600	10000
Продукт 16	7600	7700	7650	6900	7000	7500
Продукт 17	4000	4100	4050	4070	3890	3900
Продукт 18	670	390	200	900	600	350
Продукт 19	2900	3500	4100	4200	3500	4000
Продукт 20	900	700	800	300	700	340

Отнесем к группе А товары, которые дают нам следующие 15 процентов выручки, отнесем к группе В. Оставшиеся товары, которые дают нам последние 5 процентов выручки, отнесем к группе С.

**Задание 8.2 Провести XYZ анализ портфеля продукции компании по данным за 6 месяцев (выручка, у.е.):**

<b>Наименование</b>	<b>Январь</b>	<b>Февраль</b>	<b>Март</b>	<b>Апрель</b>	<b>Май</b>	<b>Июнь</b>
Продукт 1	1000	900	1100	1400	1050	1200
Продукт 2	1900	2200	2100	2050	1200	2100
Продукт 3	3000	3900	4500	4300	3700	4000
Продукт 4	2000	1030	2000	1000	1410	1400
Продукт 5	140	120	70	140	210	200
Продукт 6	3000	3100	3200	2900	2600	2700
Продукт 7	120	50	80	60	90	100
Продукт 8	4000	4100	4300	4059	3900	4200
Продукт 9	8000	7600	7700	6900	7100	7000
Продукт 10	2100	2200	1500	1300	1500	2000
Продукт 11	780	790	810	820	810	800
Продукт 12	910	920	910	880	920	900
Продукт 13	500	400	340	570	800	560
Продукт 14	11900	12400	12300	12100	1950	12000
Продукт 15	10500	10200	11000	10700	9600	10000
Продукт 16	7600	7700	7650	6900	7000	7500
Продукт 17	4000	4100	4050	4070	3890	3900
Продукт 18	670	390	200	900	600	350
Продукт 19	2900	3500	4100	4200	3500	4000
Продукт 20	900	700	800	300	700	340

В группу X относят товары с коэффициентом вариации от 0 до 10 процентов. Эта группа характеризует товары с минимальными отклонениями в продажах. По этим товарам степень прогнозирования продаж очень высока.

В группу Y относят товары с коэффициентом вариации от 10 до 25 процентов. Это товары с неплохими возможностями прогнозирования, но не с выдающимися. И наконец, в группу Z относят товары с коэффициентом вариации свыше 25 процентов. Продажи по таким товарам нерегулярны и плохо подвержены прогнозу.

## **ЗАДАНИЕ 9.**



**Аддитивная модель:  $A=T+S+E$** 

Построить эконометрическую модель временного ряда продаж и дать прогноз объема продаж на следующие два квартала.

	Номер квартала										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
вариант	Объем продаж										
1	4	5	4	5	10	8	7	9	12	14	15
2	3	6	4	7	9	7	8	8	12	14	15
3	4	7	4	7	11	8	7	9	13	15	15
4	3	6	3	7	12	7	8	8	13	14	15
5	4	7	4	6	9	8	7	9	13	15	16
6	3	6	3	6	11	7	8	8	12	14	16
7	4	7	4	6	12	8	7	9	12	15	15
8	3	6	4	7	9	7	8	8	12	14	15
9	4	7	4	7	11	8	7	9	11	15	14
10	3	6	3	7	12	7	8	8	12	14	16

**ЗАДАНИЕ 10.****Мультипликативная модель  $A=TSE$** 

Спрогнозировать объем продаж на следующие два квартала

Год	1				2				3				4	
Квартал	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
вариант	Объем продаж													
1	20	41	50	42	45	60	70	62	68	96	112	122	120	154
2	11	35	47	35	20	59	70	60	30	85	100	80	40	120
3	30	50	60	52	40	70	80	71	45	90	105	80		
4	45	33	52	60	55	44	60	72	70	60	80	85		
5	47	32	45	52	47	40	50	56	54	52	60	64	62	68
6	41	36	46	52	47	41	50	56	54	50	60	65		
7	20	41	50	42	30	60	70	62	35	82	95	80	45	110
8	46	30	50	61	56	44	60	72	70	60	80	88		
9	20	40	50	45	30	60	70	60	37	85	95	80	45	110
10	42	34	45	51	47	41	51	57	55	51	62	66		

**Критерии оценки:**

Выполняется 10 заданий за семестр. Максимальное количество баллов за семестр – 25

- 25 баллов выставляется студенту, если он выполнил 8-10 заданий;
- 20 баллов выставляется, если он выполнил 6-7 заданий;
- 15 баллов выставляется, если он выполнил 4-5 заданий;
- 10 баллов выставляется, если он выполнил 2-3 задания;
- 5 баллов выставляется, если он выполнил 1 задание;
- 0 баллов выставляется, если он не выполнил ни одного задания;

### 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. 3 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме экзамена.

Количество вопросов в билете для экзамена 2 и одна задача. Вопросы направлены на проверку теоретических знаний основ процесса принятия решений и методов принятия решений в предпринимательской деятельности. Задача имеет практическую направленность, ориентирована на

подтверждение приобретения студентом практических навыков, соответствующих компетенции «Владеть»

Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачета. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются:

- *Основы принятия управленческих решений* - «Разработка и принятие управленческих решений», «Понятие метода принятия управленческих решений, классификация методов принятия решений», «Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и проблемы формулировки критериев и ограничений», «Качественные методы. Экспертные процедуры»;

- *Методы и модели принятия управленческих решений* -

«Групповые методы. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив», «Методы решения однокритериальных задач», «Принятие решений по многим критериям», «Принятие решений в условиях неопределенности и риска», даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовки к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки и способы организации принятия решения, навыки анализа и документации, навыки владения методами организации деятельности малой группы созданной для реализации конкретного экономического проекта, навыками учета социально-психологических аспектов принятия управленческих решений.

Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений. Типы задач принятия управленческих решений. Понятие метода принятия управленческих решений, Постановка задач ЛП, задач управления запасами и их решение с использованием Libre Office. Примеры решения задач в условиях неопределенности и риска.

При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;

По согласованию с преподавателем студент может подготовить доклад по теме занятия.

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.

Для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться электронно- библиотечными системами. Также обучающиеся могут взять на дом необходимую литературу на абонементе вузовской библиотеки или воспользоваться читальными залами вуза.

### **Методические указания по выполнению доклада и презентации.**

Доклады готовятся студентами индивидуально или небольшими группами по 2 человека. По результатам разработки доклада (рассчитанного по времени в пределах 5 минут) готовится презентация (10-15 слайдов). На слайды презентации рекомендуется выносить рисунки, таблицы, схемы, в виде текста и только основные положения доклада.

#### Параметры оформления:

структура - титульный лист, содержание, введение, основной текст с указанием пунктов/подпунктов, заключение, список использованных источников.

пункты/подпункты - арабские цифры

шрифт- 14,

интервал- 1,5,

отступы - левое поле листа - 30мм, правое - 10 мм, верхнее - 20мм, нижнее - 20мм.

Текст должен оформляться абзацами с отступом 1,25см.