

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 24.09.2024 11:43:20  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1110e8c5199

Приложение 6  
к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль) программы  
Менеджмент организации

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»  
КРАСНОДАРСКИЙ ФИЛИАЛ РЭУ ИМ. Г.В. ПЛЕХАНОВА

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра экономики и управления

## ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### **Б1.В.ДЭ.01.01 МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы Менеджмент организации

Уровень высшего образования *Бакалавриат*

Год начала подготовки 2022

Краснодар – 2021 г.

**Составитель:**

к.э.н., доцент кафедры экономики и управления Краснодарского филиала  
РЭУ им. Г.В. Плеханова О.В. Богатырева

Оценочные материалы одобрены на заседании кафедры экономики и управления  
протокол № 1 от 30.08.2021 г.

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**  
по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

**ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ И  
ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

| <b>Формируемые компетенции<br/>(код и наименование компетенции)</b>                            | <b>Индикаторы достижения компетенций<br/>(код и наименование индикатора)</b>  | <b>Результаты обучения<br/>(знания, умения)</b>   | <b>Наименование контролируемых разделов и тем</b>   |
|--|---|---|---|
| <b>ПК-1 Формирование возможных решений на основе разработанных для них целевых показателей</b> | ПК-1.2. Описание возможных решений  | ПК-1.2. З-1. Знает предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа;<br>методы оценки эффективности решения с точки зрения выбранных критериев.<br>ПК-1.2. У-1. Умеет анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев.                   | Тема 1. Сущность и природа управленческих решений<br>Тема 2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям<br>Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения<br>Тема 4. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений<br>Тема 5. Порядок применения методов принятия управленческих решений в процессе диагностики проблем<br>Тема 6. Методы принятия управленческих решений, используемые при определении альтернатив<br>Тема 7. Методы экспертных оценок и прогнозирование в процессе принятия управленческих решений<br>Тема 8. Методы контроля за реализацией управленческих решений<br>Тема 9. Методы оценки результатов принятых управленческих решений |
| <b>ПК-2 Анализ, обоснование и выбор решения</b>  | ПК-2.3 Оценка эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью | ПК-2.3. З-1. Знает предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа<br>ПК-2.3. У-1. Умеет проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев; анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации; выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации. | Тема 1. Сущность и природа управленческих решений<br>Тема 2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям<br>Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения<br>Тема 4. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений<br>Тема 5. Порядок применения методов принятия управленческих решений в процессе диагностики проблем<br>Тема 6. Методы принятия управленческих решений, используемые при определении альтернатив<br>Тема 7. Методы экспертных оценок и прогнозирование в процессе принятия управленческих решений<br>Тема 8. Методы контроля за реализацией управленческих решений<br>Тема 9. Методы оценки результатов принятых управленческих решений |

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

**Перечень учебных заданий на аудиторных занятиях:** групповая дискуссия

**Задания для текущего контроля:** тест, кейс

**Задания для творческого рейтинга:** эссе

### **Вопросы для проведения групповой дискуссии**

#### **Тема 1. Сущность и природа управленческих решений**

**Индикаторы достижения:** ПК – 1.2; ПК – 2.3.

1. Сущность и содержание программно-целевого подхода к разработке и принятию управленческих решений
2. Роль целевой ориентации управленческих решений
3. Техническое обеспечение процесса разработки управленческих решений.
4. Кадровое обеспечение процесса разработки управленческих решений
5. Особенности организация процесса принятия управленческих решений в различных отраслях экономики
6. Содержание управленческих решений в современных условиях деятельности организаций малого бизнеса

#### **Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения**

**Индикаторы достижения:** ПК – 1.2; ПК – 2.3.

1. Характеристика личности (ЛПР), влияющая на выбор альтернативы при принятии решений.
2. Особенности индивидуального и группового принятия решений.
3. Коллективные управленческие решения в малых группах.
4. Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации.
5. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.
6. Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений.
7. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений.
8. Характеристика внутренней системы информации в организации.
9. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой.

#### **Тема 5. Порядок применения методов принятия управленческих решений в процессе диагностики проблем**

**Индикаторы достижения:** ПК – 1.2; ПК – 2.3.

1. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений.
2. Требование научной обоснованности управленческих решений
3. Правомочность и законность управленческих решений
4. Своевременность управленческого решения
5. Гибкость управленческого решения
6. Требование экономичности управленческого решения
7. Содержание требования понятности управленческого решения.

#### **Тема 6. Методы принятия управленческих решений, используемые при определении альтернатив**

**Индикаторы достижения:** ПК – 1.2; ПК – 2.3.

1. Экономико-математические методы и их использование при принятии решений
2. Применение методов моделирования
3. Применение методов выработки решений в диалоговом режиме

4. Количественные и качественные экспертные методы, применяемые при принятии управленческих решений
5. Применение алгоритмических методов при принятии решений
6. Статистические методы в менеджменте организации
7. Применение в управлении эвристических методов
8. Роль и значение метода сценариев
9. Применение метода «дерева решения» в деятельности организаций

#### **Тема 7. Методы экспертных оценок и прогнозирование в процессе принятия управленческих решений**

##### **Индикаторы достижения: ПК – 1.2; ПК – 2.3.**

1. Сущность, содержание и порядок применения метода экспертных оценок
2. Сущность, содержание и порядок применения прогнозирования при принятии управленческих решений
3. Использование экспертных оценок в аналитической деятельности организаций.
4. Неформальные методы прогнозирования.
5. Количественные и качественные методы прогнозирования в управлении деятельностью организаций.

#### **Тема 8. Методы контроля за реализацией управленческих решений**

##### **Индикаторы достижения: ПК – 1.2; ПК – 2.3.**

1. Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.
2. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений.
3. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.
4. Контроль реализации управленческих решений.
5. Значение, функции и виды контроля при принятии управленческих решений.
6. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения.
7. Методы контроля и оценки исполнения решений.

#### **Тема 9. Методы оценки результатов принятых управленческих решений**

##### **Индикаторы достижения: ПК – 1.2; ПК – 2.3.**

1. Оценка эффективности применяемых методов принятия управленческих решений
2. Контроль качества принятых управленческих решений
3. Методы установления ответственности за разработку управленческих решений
4. Обоснование комплекса методов оценки эффективности контроля качества управленческих решений
5. Методы оценки качества управленческих решений.

##### **Критерии оценки:**

**1,0 балл** выставляется обучающемуся, если он свободно отвечает на теоретические вопросы и показывает глубокие знания изученного материала,

**0,8 балла** выставляется обучающемуся, если его ответы на теоретические вопросы не достаточно полные, имеются ошибки при ответах на дополнительные вопросы,

**0,5 балла** выставляется обучающемуся, если он отвечает на 50% задаваемых вопросов и частично раскрывает содержание дополнительных вопросов,

**0,2 балла** выставляется обучающемуся, если он теоретическое содержание курса освоил частично или отсутствует ориентация в излагаемом материале, нет ответов на задаваемые дополнительные вопросы.

## Задания для текущего контроля

### Тестовые задания

#### Тема 6. Методы принятия управленческих решений, используемые при определении альтернатив

**Индикаторы достижения: ПК – 1.2; ПК – 2.3.**

1. Задание

Процесс принятия решений начинается с:

- А) формулировки миссии предприятия
- Б) постановки управленческих целей
- В) выявления проблемы
- Г) определения лица, ответственного за принятие решений
- Д) идентификации функциональной сферы, где принимается решение.

2. Задание

Какой из перечисленных ниже методов распределения обязанностей в организации принят по функциональному признаку?

- А) созданы филиалы предприятия в пяти городах
- Б) созданы отделы по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам
- В) созданы цеха на предприятии по производству печенья, шоколадных конфет, карамели
- Г) созданы отделы на предприятии, равные по численности

3. Задание

Для каких целей в процессе принятия решений используется «мозговая атака»?

- А) интенсификация мыслительного процесса
- Б) анализ нестандартных решений
- В) выявление альтернатив
- Г) вовлечение всех участников в процесс принятия решений

4. Задание

Требование реальности управленческих решений подразумевает:

- А) детальную проработку альтернативных вариантов решения;
- Б) наличие возможностей для их реализации;
- В) учет последствий каждого варианта;
- Г) соблюдение законодательства.

5. Задание

Точка безубыточности равна ..... единиц товара если переменные затраты на производство единицы изделия составляют 48 руб. цена единицы изделия 60 руб. общая сумма условно-постоянных расходов равна 1200 руб. общая сумма переменных затрат 14400 руб. маржинальный доход на весь объем продукции - 3600 руб.

#### Тема 8. Методы контроля за реализацией управленческих решений

**Индикаторы достижения: ПК – 1.2; ПК – 2.3.**

1. Задание

Фактически полученные результаты сравниваются с запланированными в рамках

- А) Предварительного контроля
- Б) Текущего контроля
- В) Заключительного контроля

2. Задание

Требование реальности управленческих решений подразумевает:

- А) детальную проработку альтернативных вариантов решения;
- Б) наличие возможностей для их реализации;
- В) учет последствий каждого варианта;
- Г) соблюдение законодательства.

3. Задание

Контроль - это

- А) Отсутствие самостоятельности
- Б) То, что позволяет удерживать работников в определенных рамках
- В) Процесс обеспечения достижения организацией своих целей

#### 4. Задание

Объем продаж товаров составит.....единиц товаров (при условии получения желаемой прибыли), если переменные затраты на производство и продажу единицы товара - 45 руб. цена единицы товара - 65 руб. общая сумма условно-постоянных расходов равна 1200 руб., желаемая прибыль – 900 руб.

#### 5. Задание

Предприятие решает вопрос о том, стоит ли вкладывать 3000000 рублей в проект, годовой доход от которого будет не меньше 10%, если планируется через три года получить доход от этой инвестиции 5000000 рублей. Определите целесообразность данной инвестиции (да или нет) на основе метода дисконтирования денежных поступлений.

#### Критерии оценки:

**2 балла** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 85 – 100%;

**1,5 балла** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 70 – 84%;

**1 балл** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 50 – 69%;

**0 баллов** - выставляется студенту, если правильные ответы составляют менее 50%.

### Кейсы

#### Тема 2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям

**Индикаторы достижения: ПК – 1.2; ПК – 2.3.**

Финансовый анализ показал, что это произошло в результате роста затрат на лакокрасочную продукцию. Такая ситуация впервые случилась в практике фирмы. Руководитель предприятия вызвал экономиста, который отвечал за планирование цен и финансовых результатов на предприятии. Экономист сообщил руководителю, что пять месяцев назад единственный поставщик лаков и красок фирмы поднял цены на свою продукцию, однако до экономиста эта информация доведена не была. В связи с этим планы организации не были пересмотрены. В разговоре руководителя с менеджером по закупкам выяснилось, что тот отправил сообщение об увеличении закупочных цен экономисту на электронную почту. Однако экономист, видимо, его не получил. Руководитель поручил менеджеру по закупкам подготовить предложение о смене поставщика лакокрасочных материалов. Анализ предложения лакокрасочной продукции показал, что на рассматриваемом рынке действуют ещё четыре поставщика, продукции которых удовлетворяют требованиям фирмы к качеству, цены которых являются приемлемыми для фирмы. В результате договор был заключен с поставщиком, предложившим наиболее выгодные условия.

- Выявление действующих на рынке поставщиков и выбор оптимального поставщика относятся к таким этапам принятия решения, как ...?

- а) определение альтернатив
  - б) формирование ограничений
  - в) выбор альтернативы
  - г) диагностика проблемы
- Объясните свой выбор.

#### Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения

**Индикаторы достижения: ПК – 1.2; ПК – 2.3.**

## Динамика выручки и расходов на оплату труда ООО «Колокольчик»

| Показатели                                  | 2019   | 2020    | Отклонение (+;-) | Темп роста, % | Темп прироста, % |
|---|--------|---------|------------------|---------------|------------------|
| 1. Выручка от продаж, тыс. руб.             | 150*79 | 1994*2  |                  |               |                  |
| 2. Расходы на оплату труда (ФОТ), тыс. руб. | 7*80,3 | 10912,3 |                  |               |                  |
| 3. Выручка на 1 руб. ФОТ, руб.              |        |         |                  |               |                  |

Вместо \* порядковый номер по списку группы.

На основании данных таблицы с помощью экономико-математических методов диагностики проблемы определите влияние изменения расходов на оплату труда и эффекта от повышения заработной платы на выручку от продаж организации. Оцените качество принятых решений в области управления персоналом и эффективность действующей системы оплаты труда. Предложите варианты решения проблем. Объясните свой выбор.

**Критерии оценки:**

**1 балл** - студент демонстрирует глубокие знания, навыки и компетенции, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, проявляет зрелость суждений, самостоятельное мышление;

**0,8 балла** - студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, демонстрирует самостоятельность и зрелость суждений, но допускает некоторые неточности;

**0,5 балла** - студент проявляет определенный уровень знаний, навыков и компетенций, но отвечает не достаточно самостоятельно, допускает неточности, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**0,2 балла** - студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций, отсутствует усвоение материала по заданной теме.

**Задания для творческого рейтинга****Эссе****Тема 2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям**

**Индикаторы достижения: ПК – 1.2; ПК – 2.3.**

1. Характеристика осознанности управленческих решений
2. Социально-экономическая природа управленческих решений
3. Ситуационность в процессе принятия управленческих решений
4. Ответственность за принятие управленческих решений
5. Целевая направленность управленческих решений
6. Правовая сущность управленческих решений
7. Альтернативность управленческих решений

**Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения**

**Индикаторы достижения: ПК – 1.2; ПК – 2.3.**

1. Необходимость делегирования полномочий по принятию управленческого решения.
2. Влияние авторитета личности на процесс принятия управленческого решения.
3. Социально – психологическая согласованность при принятии и реализации управленческих решений.



4. Взаимодействие социальных, психологических и этических аспектов при принятии управленческих решений.
5. Причины возникновения конфликтов при принятии управленческих решений.
6. Роль информации в процессе принятия решений.

#### **Тема 4. Понятие и классификация методов разработки и принятия решений**

**Индикаторы достижения: ПК – 1.2; ПК – 2.3.**

1. Понятия «метод», «общенаучный метод», «методы принятия управленческих решений»
2. Методы моделирования
3. Методы выработки решений в диалоговом режиме
4. Количественные и качественные экспертные методы, их применение
5. Топологические методы, их применение

#### **Тема 5. Порядок применения методов принятия управленческих решений в процессе диагностики проблем**

**Индикаторы достижения: ПК – 1.2; ПК – 2.3.**

1. Взаимосвязь целей и решений в процессе управления организацией
2. Осознание необходимости принятия управленческого решения
3. Проблемы принятия управленческих решений в условиях риска
4. Проблемы принятия управленческих решений в условиях неопределенности
5. Предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблем

#### **Тема 6. Методы принятия управленческих решений, используемые при определении альтернатив**

**Индикаторы достижения: ПК – 1.2; ПК – 2.3.**

1. Свойства объектов и субъектов принятия управленческих решений
2. Внешний аудит и консалтинг при принятии решений
3. Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов
4. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты
5. Эффективность привлечения внешних консультантов

#### **Тема 7. Методы экспертных оценок и прогнозирование в процессе принятия управленческих решений**

**Индикаторы достижения: ПК – 1.2; ПК – 2.3.**

1. Метод Дельфи при принятии управленческих решений
2. Метод Монте-Карло при принятии управленческих решений
3. Метод сценариев при принятии управленческих решений
4. Виды прогнозов при принятии управленческих решений
5. Мозговая атака при принятии управленческих решений

#### **Тема 8. Методы контроля за реализацией управленческих решений**

**Индикаторы достижения: ПК – 1.2; ПК – 2.3.**

1. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений
2. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решений
3. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений
4. Управленческие решения и ответственность
5. Значение, функции и виды контроля управленческих решений

#### **Тема 9. Методы оценки результатов принятых управленческих решений**

**Индикаторы достижения: ПК – 1.2; ПК – 2.3.**

1. Методологические подходы к оценке эффективности решений

2. Сущность и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения»

3. Значение стандартизации процессов управления качеством разработки и принятия управленческих решений

4. Понятие «супероптимальное» решение

5. Виды эффективности управленческих решений

#### **Критерии оценки:**

**2 балла** - выставляется студенту, если эссе содержит самостоятельное видение проблемы, авторские суждения, демонстрирует творческое мышление, отражает аргументированное мнение автора, основанное на проработке материала по заданной теме;

**1,5 балла** - выставляется студенту, если эссе достаточно полно раскрывает суть проблемы, содержание логичное, структурированное, но позиция автора выражена не в полной мере глубоко и аргументировано;

**1 балл** - выставляется студенту, если эссе в целом отражает суть проблемы, но содержание слабо структурированное, нарушена логика изложения, либо мнение автора недостаточно самостоятельное или аргументированное;

**0,2 баллов** - выставляется студенту, если эссе не раскрывает суть проблемы, отсутствует конкретность, ясность и четкость изложения, не содержит авторских умозаключений и не отражает усвоение материала по поставленной проблеме.

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ВО ВРЕМЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

#### **Структура зачетного задания**

| <i>Наименование оценочного материала</i>                        | <i>Максимальное количество баллов</i> |
|---|---------------------------------------|
| Вопрос 1 Количественные и качественные методы прогнозирования   | 15                                    |
| Вопрос 2 Подходы к оценке эффективности управленческого решения | 15                                    |
| Практическое задание  | 10                                    |

#### **Задания, включаемые в зачетное задание**

##### **Перечень вопросов к зачету:**

1. Процесс принятия управленческого решения: сущность, необходимость, общественная обусловленность.
2. Общие сведения о процессе принятия решений, его элементы.
3. Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».
4. Основные свойства управленческих решений.
5. Характеристика различных групп лиц, участвующих в разработке и принятии управленческих решений.
6. Экономическая основа принятия управленческого решения.
7. Структура управленческого решения.
8. Социальная основа управленческого решения.
9. Правовая сущность управленческого решения.
10. Организационная сущность управленческих решений.
11. Технологическая основа принятия управленческого решения.
12. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
13. Классификационные признаки управленческих решений.

14. Классификация управленческих решений.
15. Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики
16. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.
17. Характеристики личности ЛППР, влияющие на принятие управленческого решения.
18. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
19. Особенности принятия коллективного решения.
20. Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
21. Характеристика внутренней системы информации в организации.
22. Информационная структура управленческого решения.
23. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
24. Этап идентификации (диагностики) проблемы.
25. Характеристика методов диагностики проблем в принятии решений
26. Содержание методов декомпозиции проблем
27. Сущность методов сравнительного анализа
28. Содержание методов факторного анализа в процессе принятия решений
29. Сущность методов ситуационного анализа
30. Характеристика этапов ситуационного анализа
31. Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
32. Методы генерирования альтернатив управленческих решений
33. Развитие, анализ и выбор альтернатив управленческого решения.
34. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.
35. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.
36. Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения.
37. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
38. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
39. Понятие «метод», «модель», «моделирование».
40. Классификация методов принятия управленческих решений
41. Характеристика этапов процесса моделирования.
42. Характеристика методов принятия управленческого решения.
43. Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.
44. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
45. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
46. Методы контроля реализации управленческих решений.
47. Методы оценки эффективности принятых решений.
48. Целевая ориентация управленческих решений .
49. Порядок построения «Дерева решения».
50. Методы планирования реализации управленческого решения
51. Методы организации исполнения принятого управленческого решения.
52. Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения.
53. Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.
54. Методы контроля и оценки исполнения решения.
55. Количественные и качественные методы прогнозирования.
56. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.
57. Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».
58. Методы прогнозирования в процессе принятия управленческих решений.
59. Неформальные методы прогнозирования.
60. Применение экспертных методов в процессе принятия решений.

### Практические задания к зачету:

#### Задача 1.

Одной из основных проблем фирмы «Форест» является большой физический и моральный износ оборудования. На имеющемся оборудовании удельный расход материала составляет 0,38 куб. м. на изделие. Цена одного куб. м. материала на данный момент равна 9000 руб. Среднесписочная численность персонала фирмы составляет 20 человек. Руководство фирмы рассматривает три варианта приобретения нового комплекса производственного оборудования.

| Показатели                                      | Варианты оборудования |      |      |
|---|-----------------------|------|------|
|   | 1                     | 2    | 3    |
| Средний объём производства изделий в месяц, шт. | 870                   | 750  | 900  |
| Удельный расход материала, куб. м               | 0,3                   | 0,33 | 0,28 |
| Стоимость оборудования, тыс. руб.               | 870                   | 850  | 940  |

Производительность труда в месяц для третьего варианта оборудования составит \_\_\_\_\_ шт./чел.

#### Задача 2.

Фирма «Антей» производит компьютеры. Исследования рынка показали, что их выпуск можно увеличить с 8 тыс.ед. на 500 ед. в месяц. Чистая прибыль от продажи одного компьютера составляет 4000 руб. Известно также, что не менее востребованным товаром на рынке компьютерной техники являются принтеры. Действующие на рынке фирмы реализуют только 6 тыс.ед. этой техники в месяц, потенциально на рынке может быть реализовано 9 тыс.ед. принтеров в месяц. Чистая прибыль от продажи одного принтера составляет 1300 руб. Дополнительная информация по рассматриваемой ситуации представлена в таблице

| Показатели   | Значение показателя |
|--|---------------------|
| Затраты на увеличение производства компьютеров, тыс. руб           | 45000               |
| Затраты на внедрение нового продукта – принтеров, тыс. руб.        | 60000               |
| Годовые постоянные издержки на производство принтеров, тыс. руб.   | 20900               |
| Удельные переменные издержки на производство одного принтера, руб. | 1200                |
| Цена принтера, руб.  | 5000                |

Чистая прибыль предприятия от продажи принтеров в месяц при условии освоении предприятием незанятой ниши на рынке с учётом потенциальной емкости составит \_\_\_\_\_ тыс.руб.

#### Задача 3.

Предприятие «Омега», выпускающее детские коляски, реализует проект по совершенствованию собственной структуры управления. Все сотрудники аппарата управления организации прошли аттестацию. По итогам аттестации у отдельных сотрудников были откорректированы должностные обязанности, некоторые сотрудники были направлены на курсы повышения квалификации. Руководство предприятия пригласило команду прогрессивных коучеров для обучения сотрудников на ключевых постах навыкам в сфере коммуникаций и ведения переговоров. Было предпринято и сокращение ряда управленческих должностей. По итогам года, когда были произведены указанные мероприятия, предприятие получило следующие результаты деятельности:

| Показатели   | Прошлый период<br>( до преобразований) | Отчётный период<br>(после преобразований) |
|--|--|---|
| Объём продаж, тыс. руб.                              | 16000                                  | 17000                                     |
| Совокупные затраты, тыс. руб.                        | 12295                                  | 12700                                     |
| Затраты на содержание аппарата управления, тыс. руб. | 975                                    | 1075                                      |

Управленческая эффективность предприятия «Омега» в результате реализации преобразований составила \_\_\_\_\_ %.

## Задача 4.

Фирма «Антей» производит компьютеры. Исследования рынка показали, что их выпуск можно увеличить с 8 тыс.ед. на 500 ед. в месяц. Чистая прибыль от продажи одного компьютера составляет 4000 руб. Известно также, что не менее востребованным товаром на рынке компьютерной техники являются принтеры. Действующие на рынке фирмы реализуют только 6 тыс.ед. этой техники в месяц, потенциально на рынке может быть реализовано до 7,5 тыс.ед. принтеров в месяц. Чистая прибыль от продажи одного принтера составляет 1500 руб. Дополнительная информация по рассматриваемой ситуации представлена в таблице:

| Показатели   | Значение показателя |
|--|---------------------|
| Затраты на увеличение производства компьютеров, тыс. руб.          | 45000               |
| Затраты на внедрение нового продукта – принтеров, тыс. руб.        | 60000               |
| Годовые постоянные издержки на производство принтеров, тыс. руб.   | 20900               |
| Удельные переменные издержки на производство одного принтера, руб. | 1200                |
| Цена принтера, руб.  | 5000                |

Точка безубыточности по проекту введения нового продукта – принтеров – составит \_\_\_\_\_ ед.

## Задача 5

Предприятие осуществило реализацию проекта, в результате чего имеются следующие данные о экономических показателях. Постоянные расходы предприятия в отчетном месяце - 50000 руб., а переменные - 36 руб. за 1 ед. Производственная мощность предприятия составляет 5000 ед. в месяц. Достижимая цена единицы продукции - 64 руб.

На основе анализа точки безубыточности определите величину полных затрат, товарооборот, финансовый результат продажи, критическую величину объема продаж, при которой сохраняется прибыльность предприятия.

## Задача 6

Предприятие внедрило инновации, в результате чего изменились экономические показатели его деятельности. Определите критический объем продаж и объем продаж, обеспечивающий 30000 рублей прибыли до вычета процентов и налогов, если постоянные расходы предприятия за отчетный период составляют 39000 рублей, цена единицы товара – 60 рублей, а переменные расходы на единицу товара – 45 рублей. Рассчитать товарооборот, обеспечивающий заданный объем прибыли.

## Задача 7

Суммарные постоянные затраты до внедрения проекта составляли 720000 рублей при объеме реализации 180000 единиц. Рассчитать постоянные затраты после внедрения инноваций при объеме реализации 120000 единиц, товарооборот и финансовый результат, если цена за единицу товаров составляет 15 рублей, а переменные затраты – 600000 рублей.

## Задача 8

О проекте известно следующее:

Оборудование стоимостью 40000 рублей подлежит немедленной оплате. Ожидается чистый приток наличности: 1 год - 15000 рублей; 2 год - 18000 руб.; 3 год - 20000 руб. Вычислить текущую стоимость доходов и чистую текущую стоимость при значении коэффициента дисконтирования 10 %.

| годы  | Денежные поступления | Коэффициент дисконтирования | Текущая стоимость доходов |
|-------|----------------------|-----------------------------|---------------------------|
| 1     |                      |                             |                           |
| 2     |                      |                             |                           |
| 3     |                      |                             |                           |
| итого |                      | X                           |                           |

## Задача 9

Предприятие решает вопрос о том, стоит ли вкладывать 3000000 рублей в проект, годовой доход от которого будет не меньше 10%, если планируется через три года получить доход от этой инвестиции 5000000 рублей. Определите целесообразность данной инвестиции на основе метода дисконтирования денежных поступлений.

## Задача 10

Предприятие решает вопрос о том, стоит ли вкладывать 800 тысяч рублей в проект, годовой доход от которого будет не меньше 15%, если планируется через два года получить доход от этой инвестиции 1000000 рублей. Определите целесообразность данной инвестиции на основе метода дисконтирования денежных поступлений.

## Задача 11

После внедрения проекта суммарные издержки на реализацию товара «А» в количестве 14600 штук на предприятии составили 584000 рублей. На основе метода рентабельности продаж определите цену реализации данного товара, если желаемая прибыль от продажи составляет 120000 рублей. Рассчитайте товарооборот от продажи данного товара.

## Задача 12

После внедрения проекта суммарные издержки на реализацию товара «Б» в количестве 20000 штук на предприятии составили 700000 рублей. На основе метода рентабельности продаж определите цену реализации данного товара, если желаемая прибыль от продажи составляет 110000 рублей. Рассчитайте товарооборот от продажи данного товара.

## Задача 13

Отчёт о прибыли компании при объеме продаж 3750 ед., тыс. руб.

| Показатели                   | На единицу | Всего |
|------------------------------|------------|-------|
| Выручка от продажи           | 20,9       |       |
| Прямые материальные затраты  | 4,5        |       |
| Прямые затраты на зарплату   | 2,0        |       |
| Переменные накладные расходы | 5,0        |       |
| Итого переменных затрат      |            |       |
| Постоянные затраты           |            | 6400  |
| Прибыль                      |            |       |

После внедрения проекта, прямые материальные затраты увеличились вдвое и составили 9,0 тыс. руб./ед. Определите цену, по которой должен быть продан товар, чтобы прибыль не изменилась.

## Задача 14

Суммарные издержки на реализацию товара «С» в количестве 15200 штук на предприятии составили 456000 рублей. На основе метода рентабельности продаж определите цену реализации данного товара, если желаемая прибыль от продажи составляет 115000 рублей. Рассчитайте товарооборот от продажи данного товара.

## Задача 15

Отчёт о прибыли компании при объеме продаж 5000 ед., тыс. руб.

| Показатели                   | На единицу | Всего |
|------------------------------|------------|-------|
| Выручка от продажи           | 28,5       |       |
| Прямые материальные затраты  | 7,6        |       |
| Прямые затраты на зарплату   | 3,0        |       |
| Переменные накладные расходы | 4,0        |       |
| Итого переменных затрат      |            |       |
| Постоянные затраты           |            | 9800  |
| Прибыль                      |            |       |

После внедрения проекта, прямые материальные затраты увеличились и составили 10,0 тыс. руб./ед. Определите цену, по которой должен быть продан товар, чтобы прибыль не изменилась.

#### Задача 16

Отчёт о прибыли компании при объеме продаж 6400 ед., тыс. руб.

| Показатели                   | На единицу | Всего |
|------------------------------|------------|-------|
| Выручка от продажи           | 25,3       |       |
| Прямые материальные затраты  | 6,5        |       |
| Прямые затраты на зарплату   | 2,7        |       |
| Переменные накладные расходы | 5,8        |       |
| Итого переменных затрат      |            |       |
| Постоянные затраты           |            | 19200 |
| Прибыль                      |            |       |

После внедрения проекта, прямые материальные затраты увеличились и составили 12,0 тыс. руб./ед. Определите цену, по которой должен быть продан товар, чтобы прибыль не изменилась.

#### Задача 17

С целью анализа внутреннего потенциала организации оцените динамику выручки и определите влияние на нее изменения численности работающих и производительности труда. Сделайте вывод.

| № | Показатели                      | Предыдущий год | Отчетный год | Отклонение (+ ; -) |
|---|---------------------------------|----------------|--------------|--------------------|
| 1 | Выручка ( тыс. руб.)            | 10200          | 11300        | ?                  |
| 2 | Численность работающих (чел.)   | 1000           | 1100         | ?                  |
| 3 | Производительность труда (руб.) | ?              | ?            | ?                  |

#### Задача 18

Проанализировать динамику выручки и определить влияние на нее материальных факторов. Сделайте вывод об эффективности использования ресурсов данного предприятия.

| № | Показатели                       | План  | Факт  | Отклонение (+ ; -) |
|---|----------------------------------|-------|-------|--------------------|
| 1 | Выручка (млн. руб.)              | 24120 | 24343 | ?                  |
| 2 | Материальные затраты (млн. руб.) | 15439 | 15839 | ?                  |
| 3 | Материалоотдача (руб.)           | ?     | ?     | ?                  |

#### Задача 19

С целью анализа внутреннего потенциала организации оцените динамику выручки и определите влияние на нее: изменения среднегодовой стоимости основных производственных фондов; изменения фондоотдачи. Сделайте вывод.

| № | Показатели   | План  | Факт  | Отклонение (+; -) |
|---|--|-------|-------|-------------------|
| 1 | Выручка (млн. руб.)  | 10296 | 10684 | ?                 |
| 2 | Среднегодовая стоимость основных производственных фондов (млн. руб.) | 12258 | 12913 | ?                 |
| 3 | Фондоотдача (руб.)   | ?     | ?     | ?                 |

## Задача 20

На основании приведенных данных оценить движение и состояние основных фондов. Сделать вывод об инвестиционной активности предприятия.

| Показатели                   | На нач. года        |             | Поступило |              | Выбыло |                 | На конец года       |             |
|------------------------------|---------------------|-------------|-----------|--------------|--------|-----------------|---------------------|-------------|
|                              | Первонач. стоимость | Амортизация | Всего     | в т.ч. новые | Всего  | в т.ч. ликвидно | Первонач. стоимость | Амортизация |
| Основные средства, тыс. руб. | 22217               | 11868       | 1341      | 987          | 1007   | 1007            | 22551               | 12049       |

## Задача 21

На основании нижеприведенных данных рассчитать К-экстенсивности и К-интенсивности использования автомата по выпуску мягкого мороженого, влияние использования автомата на товарооборот. Сделать вывод об эффективности и интенсивности использования основных средств.

| Показатели                               | План  | Факт  | Отклонение (+;-) |
|--|-------|-------|------------------|
| 1. Товарооборот, тыс. руб.               | 28280 | 28140 | ?                |
| 2. Число дней работы автомата            | 162   | 169   | ?                |
| 3. Суточная мощность автомата, тыс. руб. | ?     | ?     | ?                |

## Задача 22

На основании приведенных данных оценить движение и состояние основных фондов. Сделать вывод об инвестиционной активности предприятия.

| Показатели                   | На нач. года        |             | Поступило |              | Выбыло |                 | На конец года       |             |
|------------------------------|---------------------|-------------|-----------|--------------|--------|-----------------|---------------------|-------------|
|                              | Первонач. стоимость | Амортизация | Всего     | в т.ч. новые | Всего  | в т.ч. ликвидно | Первонач. стоимость | Амортизация |
| Основные средства, тыс. руб. | 32218               | 10868       | 2340      | 987          | 2017   | 1007            | 32541               | 10049       |

## Задача 23

С целью анализа внутреннего потенциала организации оцените динамику выручки и определите влияние на нее: изменения среднегодовой стоимости основных производственных фондов; изменения фондоотдачи. Сделать вывод.

| № | Показатели   | План  | Факт  | Отклонение (+; -) |
|---|--|-------|-------|-------------------|
| 1 | Выручка (млн. руб.)  | 20296 | 20684 | ?                 |
| 2 | Среднегодовая стоимость основных производственных фондов (млн. руб.) | 11259 | 11915 | ?                 |
| 3 | Фондоотдача (руб.)   | ?     | ?     | ?                 |



## Задача 24

По двум филиалам предприятия за отчетный год имеются следующие данные:

| № филиала | выручка, млн. руб. | Среднесписочная численность работников, чел. | Среднегодовая выработка, тыс. руб. |
|-----------|--------------------|--|------------------------------------|
| 1         | 180,0              | 120  | ?                                  |
| 2         | 346,5              | 198  | ?                                  |

Определить различие (в %) в уровне годовой производительности труда работников двух филиалов. Оцените эффективность управления организацией.

## Задача 25

Используя данные о площади и объеме продаж по двум предприятиям, определите:

- средний объем продаж для каждого года;
- абсолютное и относительное изменение объема продаж в отчетном году по сравнению с базисным годом. Оцените эффективность управления организацией.

| магазин | Базисный год                  |                         | Отчетный год                  |                    |
|---------|-------------------------------|-------------------------|-------------------------------|--------------------|
|         | Объем продаж, тонн с 1 кв. м. | Торговая площадь, кв. м | Объем продаж, тонн с 1 кв. м. | Объем продаж, тонн |
| I       | 20,0                          | 240                     | 22,0                          | 5500               |
| II      | 22,0                          | 260                     | 23,6                          | 6900               |

## Задача 26

Предприятие решает вопрос о том, стоит ли вкладывать 2000000 рублей в проект, годовой доход от которого будет не меньше 12%, если планируется через два года получить доход от этой инвестиции 3000000 рублей. Определите целесообразность данной инвестиции на основе метода дисконтирования денежных поступлений.

## Задача 27

О проекте известно следующее:

Оборудование стоимостью 50000 рублей подлежит немедленной оплате. Ожидается чистый приток наличности: 1 год - 18000 рублей; 2 год - 20000 руб.; 3 год - 25000 руб. Вычислить текущую стоимость доходов и чистую текущую стоимость при значении коэффициента дисконтирования 15 %.

| годы  | Денежные поступления | Коэффициент дисконтирования | Текущая стоимость доходов |
|-------|----------------------|-----------------------------|---------------------------|
| 1     |                      |                             |                           |
| 2     |                      |                             |                           |
| 3     |                      |                             |                           |
| итого |                      | X                           |                           |

## Задача 28

О проекте известно следующее:

Оборудование стоимостью 80000 рублей подлежит немедленной оплате. Ожидается чистый приток наличности: 1 год - 25000 рублей; 2 год - 25000 руб.; 3 год - 40000 руб. Вычислить текущую стоимость доходов и чистую текущую стоимость при значении коэффициента дисконтирования 10 %.

| годы  | Денежные поступления | Коэффициент дисконтирования | Текущая стоимость доходов |
|-------|----------------------|-----------------------------|---------------------------|
| 1     |                      |                             |                           |
| 2     |                      |                             |                           |
| 3     |                      |                             |                           |
| итого |                      | X                           |                           |

## Задача 29

Суммарные постоянные затраты до внедрения инноваций составляли 480000 рублей при объеме реализации 160000 единиц. Рассчитать постоянные затраты после внедрения инноваций при объеме реализации 130000 единиц, товарооборот и финансовый результат, если цена за единицу товаров составляет 10 рублей, а переменные затраты – 400000 рублей.

## Задача 30.

Предприятие осуществило реализацию проекта, в результате чего имеются следующие данные о экономических показателях. Постоянные расходы предприятия в отчетном месяце - 60000 руб., а переменные - 46 руб. за 1 ед. Производственная мощность предприятия составляет 3000 ед. в месяц. Достижимая цена единицы продукции - 70 руб.

На основе анализа точки безубыточности определите величину полных затрат, товарооборот, финансовый результат продажи, критическую величину объема продаж, при которой сохраняется прибыльность предприятия.

**Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания**

| Шкала оценивания |           | Формируемые компетенции | Индикатор достижения компетенции | Критерии оценивания  | Уровень освоения компетенций |
|------------------|-----------|-------------------------|----------------------------------|--|------------------------------|
| 85 – 100 баллов  | «зачтено» | ПК-1<br>ПК-2            | ПК-1.2;<br>ПК-2.3                | <p><b>Знает верно и в полном объеме:</b><br/>предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа;<br/>методы оценки эффективности решения с точки зрения выбранных критериев.<br/>предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b><br/>анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев.<br/>проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев;<br/>анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации;<br/>выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации.</p> | Продвинутый                  |
| 70 – 84 баллов   | «зачтено» | ПК-1<br>ПК-2            | ПК-1.2;<br>ПК-2.3                | <p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b><br/>предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа;<br/>методы оценки эффективности решения с точки зрения выбранных критериев.<br/>предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b><br/>анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбран-</p>  | Повышенный                   |

|                       |              |              |                   |  |                                    |
|-----------------------|--------------|--------------|-------------------|--|------------------------------------|
|                       |              |              |                   | ных критериев.<br>проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев;<br>анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации;<br>выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации.  |                                    |
| 50 – 69<br>баллов     | «зачтено»    | ПК-1<br>ПК-2 | ПК-1.2;<br>ПК-2.3 | <b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b><br>предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа;<br>методы оценки эффективности решения с точки зрения выбранных критериев.<br><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b><br>анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев.<br>проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев;<br>анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации;<br>выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации. | <b>Базовый</b>                     |
| менее<br>50<br>баллов | «не зачтено» | ПК-1<br>ПК-2 | ПК-1.2;<br>ПК-2.3 | <b>Не знает на базовом уровне:</b><br>предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа;<br>методы оценки эффективности решения с точки зрения выбранных критериев.<br><b>Не умеет на базовом уровне:</b><br>анализировать требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества, определяемых выбранными подходами; проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев.<br>проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев;<br>анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации;<br>выявлять, регистрировать, анализировать и классифицировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации.                   | <b>Компетенции не сформированы</b> |