



Федеральное агентство по рыболовству
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Калининградский государственный технический университет»
(ФГБОУ ВО «КГТУ»)

УТВЕРЖДАЮ
Начальник УРОПС

Фонд оценочных средств
(приложение к рабочей программе модуля)

«МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

основной профессиональной образовательной программы бакалавриата
по направлению подготовки

38.03.01 ЭКОНОМИКА
Профиль программы
«ПРИКЛАДНАЯ ЭКОНОМИКА»

ИНСТИТУТ
РАЗРАБОТЧИК

отраслевой экономики и управления
кафедра экономической теории и инструментальных
методов

1 РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 1 – Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплины	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
<p>ПК-11: Способен разрабатывать организационно-управленческие решения в сфере профессиональной деятельности</p>	<p>ПК-11.1: Определяет и использует различные методы принятия организационно-управленческих решений в сфере профессиональной деятельности</p>	<p>Методы принятия управленческих решений</p>	<p><u>Знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - основные этапы реализации управленческих решений, способы контроля их выполнения и условия корректировки управленческих решений; - моделирование процесса выбора решений в условиях неопределенности и риска; - способы расчета эффективности управленческих решений; - модели, критерии и методы принятия решений; - условия и факторы влияния внешней и внутренней среды предприятия, которые влияют на качество управленческих решений. <p><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать законодательные и нормативно-правовые документы при принятии управленческих решений на различных уровнях управления; - применять систему контроля и мониторинга на различных этапах реализации управленческих решений; - оценивать риски, анализировать последствия управленческих решений и меры по минимизации потерь; - регламентировать процесс принятия и реализации управленческих решений и распределение ответственности; - проводить анализ и оценку последствий риска; - применять модели оценок и модели выбора решений; - разрабатывать и применять

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Дисциплины	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
			управленческие решения в проблемной ситуации; <u>Владеть:</u> - навыками работы с нормативно-правовой документацией при принятии управленческих решений; - способами анализа, планирования и прогнозирования на разных уровнях управления и принятия управленческих решений; - способами оценки рисков и методами уменьшения их последствий; - навыками расчета и анализа риска и его последствий; - методами постановки многокритериальной детерминированной задачи выбора решений.

2 ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПОЭТАПНОГО ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ) И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

2.1 Для оценки результатов освоения дисциплины используются:

- оценочные средства текущего контроля успеваемости;
- оценочные средства для промежуточной аттестации по дисциплине.

2.2 К оценочным средствам текущего контроля успеваемости относятся:

- тестовые задания;
- задания по темам практических занятий.

2.3 К оценочным средствам для промежуточной аттестации по дисциплине, проводимой в форме зачета относятся:

- промежуточная аттестация в форме зачета проходит по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости.

3 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

3.1 Тестовые задания используются для оценки освоения тем дисциплины студентами всех форм обучения (Приложение № 1). Тестирование проводится как форма самостоятельной работы студентов всех форм обучения.

Тестовое задание предусматривает выбор правильного ответа (или нескольких вариантов ответа) на поставленный вопрос из предлагаемых вариантов ответа.

Оценка по результатам тестирования зависит от уровня освоения студентом тем дисциплины и соответствует следующему диапазону (%):

- от 0 до 55 – неудовлетворительно;
- от 56 до 70 – удовлетворительно;
- от 71 до 85 – хорошо;
- от 86 до 100 – отлично.

3.2 В приложении № 2 приведены типовые задания для проведения практических занятий, предусмотренных рабочей программой дисциплины. Для самостоятельной подготовки к практическому занятию необходимо внимательно изучить цель занятия, материал, полученный на лекции. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. Особое внимание при этом необходимо обратить на методику расчета показателей, коэффициентов, установление взаимосвязи между ними, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов.

Неудовлетворительная оценка выставляется, если студент не выполнил и не «защитил» предусмотренные рабочей программой дисциплины практические задания.

4 ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета. Промежуточная аттестация проходит по результатам прохождения всех видов текущего контроля успеваемости, в том числе:

- положительно аттестованные по результатам тестирования;
- получившие положительную оценку по результатам выполнения практических заданий.

4.2 В приложении № 3 приведены контрольные вопросы по дисциплине, которые при

необходимости могут быть использованы для промежуточной аттестации.

Универсальная система оценивания результатов обучения включает в себя системы оценок: 1) «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»; 2) «зачтено», «не зачтено»; 3) 100 - балльную (процентную) систему и правило перевода оценок в пятибалльную систему (табл. 2)

Таблица 2 – Система оценок и критерии выставления оценки

Система оценок				
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
Критерий	«не зачтено»	«зачтено»		
1 Системность и полнота знаний в отношении изучаемых объектов	Обладает частичными и разрозненными знаниями, которые не может научно-корректно связывать между собой (только некоторые из которых может связывать между собой)	Обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Обладает полнотой знаний и системным взглядом на изучаемый объект
2 Работа с информацией	Не в состоянии находить необходимую информацию, либо в состоянии находить отдельные фрагменты информации в рамках поставленной задачи	Может найти необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, интерпретировать и систематизировать необходимую информацию в рамках поставленной задачи	Может найти, систематизировать необходимую информацию, а также выявить новые, дополнительные источники информации в рамках поставленной задачи
3. Научное осмысление изучаемого явления, процесса, объекта	Не может делать научно корректных выводов из имеющихся у него сведений, в состоянии проанализировать только некоторые из имеющихся у него сведений	В состоянии осуществлять научно корректный анализ предоставленной информации	В состоянии осуществлять систематический и научно корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные задаче данные	В состоянии осуществлять систематический и научно-корректный анализ предоставленной информации, вовлекает в исследование новые релевантные поставленной задаче данные, предлагает новые ракурсы

Система оценок				
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
Критерий	«не зачтено»	«зачтено»		
				поставленной задачи
4. Освоение стандартных алгоритмов решения профессиональных задач	В состоянии решать только фрагменты поставленной задачи в соответствии с заданным алгоритмом, не освоил предложенный алгоритм, допускает ошибки	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом	В состоянии решать поставленные задачи в соответствии с заданным алгоритмом, понимает основы предложенного алгоритма	Не только владеет алгоритмом и понимает его основы, но и предлагает новые решения в рамках поставленной задачи

5 СВЕДЕНИЯ О ФОНДЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ И ЕГО СОГЛАСОВАНИИ

Фонд оценочных средств для аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» представляет собой компонент основной профессиональной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (профиль «Прикладная экономика»).

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры экономической теории и инструментальных методов (протокол № 8 от 01.04.2022 г.).

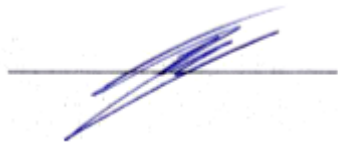
Заведующий кафедрой



Л.И. Сергеев

Фонд оценочных средств рассмотрен и одобрен на заседании кафедры экономики и финансов (протокол № 6 от 26.04.2022 г.)

Заведующий кафедрой



А.Г. Мнаçаканян

Приложение №1

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

Вариант 1

1) Альтернатива – это ...

- А) вариант действий лица принимающего решение
- Б) один из возможных способов достижения цели или один из вариантов решений;
- В) различия в распределении доходов и их накоплений
- Г) способ выражения различий в оценке вариантов

2) Решение в общем виде определяется как:

- А) любой результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям;
- Б) управленческий документ;
- В) инструмент управленческой деятельности;
- Г) ответ на заданный вопрос.

3) Юридическое свойство управленческого решения – это:

- А) целенаправленность;
- Б) правомерность;
- В) коллегиальность;
- Г) эффективность.

4) Правильная (логическая) последовательность реализации элементов управленческого процесса - это:

- А) управленческие действия;
- Б) управленческая ситуация;
- В) управленческое решение;
- Г) управленческие функции.

5) Общей характеристикой управленческих решений в организациях и частной является:

- А) актуальность;
 - Б) разделение труда;
 - В) интересы и цели субъекта разработки;
 - Г) ресурсная обеспеченность.
- 6) Организационная эффективность при разработке решения – это:
- А) факт достижения цели управленческих решения в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников;
 - Б) факт достижения цели управленческих решений при меньших затратах в результате более успешных действий персонала;
 - В) рыночная стоимость решений, деленная на суммарные затраты по их разработке.
 - Г) улучшение условий труда.
- 7) Качество управленческого решения характеризуется:
- А) своевременностью его выполнения;
 - Б) совокупностью параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя;
 - В) согласованностью действий исполнителей;
 - Г) коллегиальностью в процессе принятия решения
- 8) Метод математического программирования...
- А) не применяется при разработке управленческих решений;
 - Б) применяется для расчета лучшего варианта решения по критерию оптимальности принятия управленческих решений;
 - В) недостаточно эффективен при разработке управленческих решений;
 - Г) требует значительных временных затрат.
- 9) Метод мозгового штурма относится к ... методам
- А) количественным;
 - Б) формализованным;
 - В) эвристическим;
 - Г) качественным
- 10) Наиболее распространенными методами разработки решений являются:

А) методы моделирования и экспертных оценок;

Б) анализа ситуации;

В) агрегирования и декомпозиции;

Г) графические

11) Системное свойство управленческого решения - это:

А) комплексность;

Б) информативность;

В) невозможность прогнозирования результатов реализации решения;

Г) в обязательном наступлении неблагоприятных последствий.

12) Решение, принятое по заранее определенному алгоритму, называется ...

А) детерминированным;

Б) предпочтением эксперта;

В) структурированным;

Г) стандартным

13) Под эффективностью управленческого решения понимают ...

А) результат, полученный от реализации решения;

Б) разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения;

В) вероятность получения прибыли;

Г) отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и реализацию;

14) Два наиболее близкие по содержанию параметра качества решения - это:

А) ресурсоёмкость и адаптивность;

Б) экономичность и ресурсоёмкость;

В) своевременность и перспективность;

Г) адекватность и вероятность реализации

15) Преимущества групповой формы принятия решений проявляются:

А) в отсутствие демократизации принятия решений;

Б) в повышении ответственности за принятое решение;

В) в объективности процесса принятия решений;

Г) обеспечение эффективности принятых решений.

Вариант 2

1) Процесс целенаправленного преобразования исходной информации о состоянии и условиях функционирования объекта управления для выбора наиболее рационального пути достижения желаемого состояния в будущем...

А) действия, состоящие в выборе цели и способов ее реализации;

Б) результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы хозяйствования;

В) процесс консультирования;

Г) процедура выбора варианта поведения.

2) Фактором эффективности решений является:

А) наличие необходимого количества исполнителей;

Б) высокий уровень квалификации разработчиков решения;

В) реальность решений;

Г) наличие цели

3) По характеру работы и количеством участников решения разделяют на:

А) инструментальные и управленческие;

Б) утвержденные и неутвержденные;

В) субъективные и объективные;

Г) единоличные, коллегиальные.

4) Технологическое свойство управленческого решения - это:

А) стадийность;

Б) актуальность;

В) неизменность;

Г) перспективность.

5) Базовая управленческая категория - это:

А) проблемная ситуация;

- Б) управленческое решение;
- В) мотивация персонала;
- Г) планирование
- б) Две наиболее близкие по содержанию управленческие категории – это:
- А) цели и формы;
- Б) задачи и процессы;
- В) действия и функции;
- Г) процесс и результат.
- 7) Экономическая эффективность при разработке решения – это:
- А) рыночная стоимость решений, деленная на суммарные затраты по их разработке;
- Б) факт достижения цели управленческих решения в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников;
- В) факт достижения цели управленческих решений при меньших затратах в результате более успешных действий персонала.
- Г) высокий процент прибыли.
- 8) Из нижеперечисленного относится к методам принятия управленческих решений:
- А) планирование и контроль;
- Б) мозговой штурм построение дерева решений;
- В) стимулирование и мотивация;
- Г) организация и координация.
- 9) Условием применения экспертных методов разработки решений является
- А) увеличение затрат на производство;
- Б) неполнота информации;
- В) снижение затрат на производство;
- Г) высокая конкурентоспособность организации.
- 10) К хорошо структурированным проблемам относят...

- А) качественно выраженные проблемы, содержащие лишь описание признаков, количественные зависимости между которыми неизвестны;
- Б) количественно сформулированные проблемы, в которых зависимости имеют численные оценки;
- В) смешанные проблемы, которые содержат как качественные, так и количественные элементы;
- Г) рациональное сочетание логических суждений и интуиции.
- 11) Особенности разработки решений в технических системах:
- А) типовые решения дают непредсказуемые результаты;
- Б) широкое использование информационных технологий;
- В) набор решений ограничен, и последствия их predetermined;
- Г) набор решений неограничен, и последствия их не predetermined.
- 12) Методы принятия решения определенным кругом лиц с использованием определенной процедуры относятся к ... методам
- А) коллективным;
- Б) эвристическим;
- В) количественным;
- Г) индивидуальным
- 13) Признаки условий неопределенности при принятии решений...
- А) наличие избыточной информации;
- Б) стабильность ситуации;
- В) неполнота и ненадежность информации о ситуации;
- Г) достоверность информации
- 14) Принятие решений в условиях риска означает, что имеет место...
- А) вероятность отклонений результата решения от запланированных значений;
- Б) несовершенство контроля реализации решения;
- В) слабая мотивация исполнителей;
- Г) увеличение оперативности разработки и уменьшение затрат на выбор целесообразного варианта.

15) Возможные способы преодоления неопределенности при разработке управленческих решений...

- А) увеличение количества вариантов решения;
- Б) повышение полноты и достоверности информации, ориентация на прошлый опыт;
- В) совершенствование организации выполнения решения;
- Г) уменьшение количества вариантов решения.

Вариант 3

1) Для автотранспортного предприятия наиболее эффективным методом снижения рисков являются принятие решение о...

- А) диверсификации деятельности;
- Б) страхование;
- В) избегание риска;
- Г) техническом перевооружении производства.

2) Эффективность управленческого решения формируется на стадии...:

- А) реализации;
- Б) разработки;
- В) выбора альтернатив;
- Г) формулировки критериев.

3) Оценка экономической эффективности управленческого решения по непосредственным результатам основана...

- А) на общественном разделением труда, возникновение профессий и развитии производственных отношений;
- Б) на расчете эффективности производства в целом и выделении из нее фиксированной части;
- В) на оценке непосредственного эффекта от управленческого решения по отношению к принятым стандартам на затраты;
- Г) на расчете эффективности производства в целом.

4) Оценка экономической эффективности управленческого решения по конечным результатам основана на...

- А) расчете эффективности производства в целом и выделение из нее фиксированной части;
- Б) оценке непосредственного эффекта от управленческого решения по отношению к принятым стандартам на затраты;
- В) анализе рыночной стоимости управленческого решения и затрат, необходимых для его реализации.
- Г) сравнении экономических показателей конечной продукции, полученных от реализации разных управленческих решений при одинаковом характере производства продукции.
- 5) Группа решений, выделенная по временному признаку - это:
- А) индивидуальные и коллегиальные;
- Б) долгосрочные и краткосрочные;
- В) глобальные и локальные;
- Г) корректируемые и некорректируемые.
- 6) Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса разработки управленческого решения:
- А) разработка решения, согласование решения и утверждение решения;
- Б) распоряжение руководства, разработка решения, согласование решения;
- В) планирование решения, разработка решения, согласование решения и утверждение решения;
- Г) принятие решения и его реализация.
- 7) Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, ...
- А) носят коллективный характер;
- Б) принимаются на основе критериев оптимальности;
- В) носят индивидуальный характер;
- Г) носит коллегиальный характер.
- 8) Активная группа – это ...
- А) группа лиц, принимающих решение;

- Б) группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат;
- В) группа людей, владеющих методами принятия решений;
- Г) группа руководителей.
- 9) Решение, достигающее экстремума целевой функции по принятому критерию - это решение...
- А) экстремальное;
- Б) оптимальное;
- В) наиболее вероятное;
- Г) наиболее вероятное.
- 10) Подход к трактовке понятия «управленческое решение», характеризующий действия руководства, ведущие к разрешению противоречия и изменению ситуации...
- А) научный;
- Б) ситуативный;
- В) системный;
- Г) комплексный.
- 11) По способу фиксации решения бывают...
- А) письменными, электронными;
- Б) директивными решениями и решениями по предписанию;
- В) чёткими и нечёткими;
- Г) вербальными и невербальными.
- 12) Инициатива проявляется в ограниченных пределах при разработке... решений
- А) директивных;
- Б) ситуативных;
- В) селективных;
- Г) коллегиальных.
- 13) Непосредственно в ходе реализации решения осуществляется ... контроль
- А) предварительный;

- Б) текущий;
- В) заключительный;
- Г) внеплановый.

14) Виды ответственности руководителей за принятое решение...

- А) административная;
- Б) моральная;
- В) психологическая;
- Г) материальная.

15) Социальная эффективность решения – это:

- А) рыночная стоимость решений, деленная на суммарные затраты по их разработке;
- Б) факт достижения цели управленческих решений при меньших затратах в результате более успешных действий персонала;
- В) факт достижения цели управленческих решения в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников;
- Г) отношение прибыли от реализации решения к затратам на его разработку.

ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Форма занятия: практическое занятие.

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Вопросы:

1. Объективная необходимость и предпосылки возникновения науки об управленческих решениях.
2. Понятие управленческого решения.
3. Развитие форм стоимости и появление денег.
4. Формы и характеристики управленческого решения.

Практическое занятие 2

Тема: Классификация управленческих решений

Форма занятия: практическое занятие.

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Вопросы:

1. Содержание понятия классификации.
2. Содержание и значение классификации управленческих решений.
3. Принципы классификации управленческих решений.
4. Особенности классификации управленческих решений по различным признакам.

Задача 1. Выбрать оптимальный объем производства фирмой,

функция прибыли которой может быть смоделирована зависимостью: $\pi(q) = R(q) - C(q) = q^2 - 8q + 10$. Является ли решение руководства фирмы запрограммированным?

Каким же будет оптимальный объем выпуска для фирмы?

Задача 2. Мукомольный комбинат реализует муку двумя способами: в розницу через магазин и оптом через торговых агентов. При продаже x_1 кг через магазин расходы составляют x_1^2 усл. ед., а при продаже x_2 кг через торговых агентов – x_2^2 усл. ед.

Найти оптимальный способ реализации муки, если в сутки выделяется для продажи 5000 муки.

Практическое занятие 3

Тема: Условия и факторы качества управленческих решений

Форма занятия: практическое занятие.

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Вопросы:

1. Понятие качества решения.
2. Факторы качества управленческих решений
3. Условия качества управленческих решений

Практическое занятие 4

Тема: Модели, методология и организация процесса разработки управленческих решений

Форма занятия: практическое занятие.

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Вопросы:

1. Понятие методологии процесса разработки управленческих решений.
2. Принципы организации процесса разработки управленческих решений.
3. Особенности организация процесса разработки управленческих решений.

Практическое занятие 5

Тема: Разработка и выбор управленческих решений в различных условиях

Форма занятия: практическое занятие.

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Вопросы:

1. Условия разработки и выбора управленческих решений
2. Характеристика условий разработки управленческих решений.
3. Особенности выбора управленческих решений в различных условиях.

Задача 1: Фирма реализует автомобили двумя способами: через магазин и через торговых агентов. При реализации x_1 автомобилей через магазин расходы на реализацию

составляют $4x_1 + x_1^2$ усл. ед., а при продаже x_2 автомобилей через торговых агентов расходы составляют x_2^2 усл. ед. Найти оптимальный способ реализации автомобилей, минимизирующий суммарные расходы, если общее число предназначенных для продажи автомобилей составляет 200 единиц. Является ли решение руководства фирмы запрограммированным?

Задача 2: Предприятие изготавливает крупные шурупы и реализует их по 10 руб. за единицу. Переменные издержки на единицу продукции 3,6 рубля. Квартальный объем продаж 250 000 единиц. Постоянные издержки 975 000 рублей. Порог рентабельности перейден. Руководству предприятия поступило предложение выполнить заказ на 20 000 единиц по цене не выше 5, 25. Выполнение этого заказа не вызовет роста постоянных издержек. Какое решение примут руководители?

Практическое занятие 6

Тема: Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности и риска

Форма занятия: практическое занятие.

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Вопросы:

1. Соотношение понятий "определенность" и "неопределенность".
2. Понятие риска.
3. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности.
4. Принципы избегания риска.
5. Методы выбора альтернатив в условиях риска.

Задача 1: Если с вероятностью 0,7 при благоприятном ходе событий вложенные деньги могут принести прибыль в размере 2 млн. рублей, а при неблагоприятном – с вероятностью 0,3 в размере 0,6 млн. рублей, то каков наиболее ожидаемый результат принятого решения?

Задача 2: Совет директоров рассматривает вопрос о возможности рекомендовать общему собранию акционеров принять решение о выплате дивидендов по результатам работы компании за год. Ниже приводятся данные бухгалтерского баланса АО «Комз» на 1,01.22 (тыс. руб.)

Таблица 2 – Данные о балансе АО «Комз»

Актив		Пассив	
Основные средства	594	Уставный капитал	520
Сырье и материалы	178	Резервный капитал	60
Готовая продукция	72	Не распределенная прибыль	200
Дебиторская задолженность	172	Долгосрочные кредиты и займы	100
Краткосрочные финансовые вложения	6	Краткосрочные кредиты и займы	53
Денежные средства	20	Расчеты с поставщиками	90
Суммы не списанных недостач	22	Задолженность по оплате труда	30
Суммы НДС	18	Задолженность по социальному страхованию	14
Прочие оборотные активы	78	Задолженность перед бюджетом	40
		Прочие краткосрочные пассивы	53
Итого		Итого	

Практическое занятие 7

Тема: Эффективность управленческих решений

Форма занятия: практическое занятие.

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Вопросы:

1. Понятие эффективности управленческих решений.
2. Характеристика эффективного управленческого решения.
3. Методы расчета эффективности управленческих решений.

Задача 1: Компания производит и продает хлебобулочные изделия и другие продукты. Руководитель компании реализовал управленческое решение по изменению функциональных обязанностей и сократил одного работника. Другим работникам за выполнение дополнительных функций увеличили материальное вознаграждение. В результате совершенствования функциональных обязанностей и лучшей работы персонала себестоимость продукции уменьшилась на 1%, цена изделий уменьшилась на 0,5%, но общая цена реализации увеличилась на 5% из-за

увеличения объема продаж. Общие данные для расчетов приведены в таблице 6.6. Заполните таблицу и оцените экономическую эффективность управленческих решений двумя методами: сопоставления конечных результатов и по конечным результатам.

Таблица 1 – Характеристики управленческих решений

Наименование решения на заводе	Общая цена реализации в месяц, млн. руб.	Общие затраты в месяц, млн. руб.	Прибыль, млн. руб.
До реализации решения	2,592	2,074	
После реализации решения	2,722	2,054	

Практическое занятие 8

Тема: Ответственность руководителя за принятое решение

Форма занятия: практическое занятие.

План занятия:

1. Опрос по материалам лекций.
2. Работа с тестом.

Вопросы:

1. Понятие ответственности руководителя за принятое решение
2. Сущность и формы ответственность руководителя за принятое решение.
3. Виды ответственности руководителя за принятое решение.

Задача 1:

Финансовый директор организации имеет возможность получить кредит в банке на покупку оборудования под проценты на уровне 40 % годовых. Одновременно он получает предложение получить оборудование по лизингу на следующих условиях: стоимость объекта лизинга 144 000 рублей. Период полной амортизации 1 год равномерно по месяцам. Ежемесячные отчисления с учетом комиссионных лизингодателя, кредитных, консультационных и др. услуг составляет 5 % от остаточной стоимости оборудования. Какой вариант решения должен выбрать финансовый директор? Какова мера ответственности руководителя за неверно принятое решение?

Приложение № 3

**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, КОТОРЫЕ ПРИ
НЕОБХОДИМОСТИ МОГУТ БЫТЬ ИСПОЛЬЗОВАНЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ
АТТЕСТАЦИИ**

1. Понятие «решение» в общем виде.
2. Понятие проблемной ситуации.
3. Понятие управленческого решения.
4. Функции управленческого решения в методологии и организации управления.
5. Виды ответственности ЛПР за принятое решение.
6. Основные психологические характеристики ЛПР.
7. Этапы принятия решений.
8. Классификация решений по различным признакам.
9. Влияние внешней среды на процесс разработки и принятия управленческих решений.
10. Понятие ситуации риска.
11. Виды управленческих рисков.
12. Методы уменьшения последствий рисков в процессе реализации управленческих решений.
13. Этапы реализации управленческих решений.
14. Контроль выполнения управленческих решений.
15. Условия неопределенности в принятии управленческих решений.
16. Моделирование процесса выбора решений в условиях неопределенности.
17. Способы оценки эффективности управленческих решений.
18. Сущность управленческих решений: социальная, экологическая, правовая.
19. Факторы влияния внешней среды предприятия на качество управленческих решений.
20. Основные виды технологий принятия управленческих решений.
21. Сущность управленческих решений: организационная и технологическая.
22. Влияние личностных особенностей ЛПР на принятое управленческое решение.
23. Использование данных статистики в процессе принятия управленческих решений.
24. Математические методы разработки управленческих решений.
25. Особенности применения инициативно-целевой технологии принятия решений.
26. Особенности применения программно-целевой технологии принятия решений.
27. Условия и факторы качества и эффективности управленческих решений.
28. Особенности регламентной технологии принятия решений.
29. Виды неопределенностей в процессе разработки и принятия решений и методы устранения неопределенностей.
30. Требования к управленческой информации в процессе разработки и принятия управленческих решений.

к п. 3.2

РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ И ОТВЕТЫ

Практическое занятие 2

Задача 1.

Решение: функция прибыли имеет вид $\pi(q) = R(q) - C(q) = q^2 - 8q + 10$. Для нахождения экстремума функции необходимо найти её производную: $\pi'(q) = R'(q) - C'(q) = 2q - 8 = 0 \rightarrow q_{\text{extr}} = 4$. При $q < q_{\text{extr}} = 4 \rightarrow \pi'(q) < 0$ и прибыль убывает. При $q > q_{\text{extr}} = 4 \rightarrow \pi'(q) > 0$ и прибыль возрастает. Лучше не производить вообще, при $q_{\text{extr}} = 4$. При $q < q_{\text{extr}} = 4 \rightarrow \pi'(q) < 0$ и прибыль убывает. При $q > q_{\text{extr}} = 4 \rightarrow \pi'(q) > 0$ и прибыль возрастает. При $q = 4$ прибыль принимает минимальное значение. Если фирма не может производить больше 8 единиц продукции, то лучше получать доход за счёт сдачи оборудования в аренду. Для получения максимальной прибыли надо производить более 8 единиц продукции и работать на пределе мощностей.

Задача 2.

Решение: В экономических задачах, в которых отыскивается оптимум функции $F = F(x_1, x_2, \dots, x_n)$, где $n \geq 2$, полагают, что найденное единственное решение, удовлетворяющее необходимому условию экстремума, является оптимальным.

Так как целевая функция не является линейной, то задача является задачей нелинейного программирования. Записать выражение целевой функции в виде $C(x_1; x_2) = x_1^2 + x_2^2 \rightarrow \min$ при условии, что $x_1 + x_2 = 5000$.

найдем минимум суммарных расходов: $C(x_1, x_2) = x_1^2 + x_2^2$ при ограничениях $x_{1,2} \geq 0$ и $x_1 + x_2 = 5000$. Откуда выразим $x_2 = 5000 - x_1$, $C(x_1) = x_1^2 + (5000 - x_1)^2$

В экономических задачах, в которых отыскивается оптимум функции $F = F(x_1, x_2, \dots, x_n)$, где $n \geq 2$, полагают, что найденное единственное решение, удовлетворяющее необходимому условию экстремума, является оптимальным.

Так как целевая функция не является линейной, то задача является задачей нелинейного программирования. Записать выражение целевой функции в виде $C(x_1; x_2) = x_1^2 + x_2^2 \rightarrow \min$ при условии, что x_1, x_2 связаны ограничениями на неотрицательность переменных.

Найдем производную целевой функции и приравняем её нулю. Решив полученное уравнение, найдём значения x_1, x_2 , при которых целевая функция достигает экстремума.

Практическое занятие 5

Задача 1.

Решение: Записать выражение целевой функции в виде $F(x_1; x_2) = 4x_1 + x_1^2 + x_2^2 \rightarrow \min$ при условии, что $x_1 + x_2 = 200$. Для того чтобы найти минимальное значение целевой функции F , надо найти ее производную и решить полученное уравнение. Затем проверить, что полученный результат будет являться минимумом, рассчитав определитель второго порядка, составленного из вторых частных производных целевой функции. Если значение определителя положительно, то имеем минимум, в противном случае имеем максимум. Если значение определителя равно нулю, то требуются дополнительные исследования.

Задача 2.

Решение: необходимо рассчитать будущий прирост выручки как произведение объема заказа на цену $\Delta P = 20000 \cdot 5,25 = 105000$. Затем рассчитать прирост переменных издержек $\Delta V = 3,6 \cdot 20000 = 72000$.

Определить прибыль как разность $\Pi = 105\ 000 - 72\ 000 = 33\ 000$

При принятии заказа дополнительная выручка составит 105 000 руб., а дополнительные переменные издержки увеличатся на 72 000 рублей.

Постоянные издержки предприятия не меняются, и поэтому прибыль составит 33 000 рублей. Следовательно, следует принять данное предложение.

Практическое занятие 6

Задача 1

Решение: Математическое ожидание результата принятого руководителем решения равно сумме произведений вероятностей на соответствующие прибыли $M = \sum P X$. Выбрать надо тот вариант, у которого математическое ожидание больше.

Задача 2.

Решение: прежде всего, надо исключить вероятность банкротства компании. Сначала найдём Итого актив и Итого пассив. Они должны быть равны. Вероятность банкротства прогнозируется, как правило, с помощью анализа коэффициента текущей ликвидности и коэффициента обеспеченности собственными средствами, значения которых, рассчитанные на основе данных бухгалтерского баланса, не должны быть меньше критических 2 и 0,1 соответственно. Коэффициент текущей ликвидности равен отношению текущих оборотных активов к краткосрочным обязательствам. Удельный вес заемных средств в пассивах равен отношению суммы заемных средств к сумме пассивов. Z - показатель, характеризующий вероятность банкротства $Z = -0,3877 - 1,0736 * K_{тл}$ (Коэффициент текущей ликвидности)

+ 0,579 * Кузс (показывающий удельный вес заемных средств в пассивах). Если Z имеет значение меньше нуля, то вероятность банкротства мала и совет директоров может рекомендовать общему собранию акционеров принять решение о выплате дивидендов по результатам работы общества за год, в противном случае совет директоров не может рекомендовать общему собранию акционеров принять подобное решение.

Далее рассчитаем коэффициент текущей ликвидности КТЛ, свидетельствующий о платёжеспособности фирмы. Коэффициент текущей ликвидности (current ratio) равен отношению оборотных активов к краткосрочным обязательствам. Нормальным, а часто и оптимальным, считается значение коэффициента 2 и более. Рассчитаем коэффициент текущей ликвидности, который для принятия решение о выплате дивидендов должен иметь значение $КТЛ \geq 2,0$

$$КТЛ = \text{оборотные активы} / \text{краткосрочные обязательства}$$

Так как расчёты показывают, что $КТЛ = 2,2 > 2,0$, следовательно, по результатам работы компании за год можно принять решение о выплате дивидендов

Практическое занятие 7

Задача 1.

Таблица 1 – Характеристики управленческих решений

Управленческое решение	Цена реализации, млн. руб./мес.	Затраты в месяц, млн. руб.	Прибыль, млн. руб.
До реализации решения	2,592	2,074	
После реализации решения	2,722	2,054	

Решение: Вначале необходимо найти прибыль, полученную от реализации первого и второго управленческого решения. Для этого из общей цены реализации следует вычесть общие затраты. После чего эффективность рассчитать методом сопоставления конечных результатов как разность отношений прибыли к затратам (Π_2/Z_2) после реализации решения и (Π_1/Z_1) до реализации решения.

Э – эффективность управленческого решения;

Π – прибыль, полученная от реализации товара;

З – затраты на производство товара;

Эффективность первого и второго управленческого решения методом конечных результатов рассчитывается по формуле:

$$\mathcal{E} = \quad (2)$$

где K – доля управленческого решения в эффективности производства.

На практике долю управленческого решения в эффективности производства принимают равной 25 %.

Практическое занятие 8

Задача 1.

Решение: необходимо составить график лизинговых платежей за год по месяцам как сумму амортизации, выплаты услуг лизингодателю и т. п., и сравнить их с кредитными выплатами. Если лизинговые платежи за год составят меньшую сумму, то лизинг получится дешевле кредита. Следовательно, надо принять решение о взятии оборудования в лизинг. Если выплаты по кредиту составят меньшую сумму, то следует принять решение об отказе от лизинга.