

Автономная некоммерческая организация
высшего образования
«Институт непрерывного образования»

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Управленческие решения в финансовом менеджменте
для направления подготовки
38.03.02 «Менеджмент»,
профиль (направленность) «Финансовый менеджмент»

Уровень бакалавриата

Квалификация выпускника
Бакалавр

Руководитель основной профессиональной
образовательной программы
доц., к.э.н. Бодрова Е.Е.

Москва, 2018 г.

Рабочая программа учебной дисциплины «Управленческие решения в финансовом менеджменте» разработана Котовой А.А.

Рабочая программа учебной дисциплины «**Управленческие решения в финансовом менеджменте**» разработана на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки **38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)**, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 г. №7, учебного плана по основной профессиональной образовательной программе высшего образования «**Менеджмент**».

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения.....	4
1.1. Цель и задачи учебной дисциплины.....	4
1.2. Место учебной дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы.....	4
1.3. Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине в рамках планируемых результатов освоения основной профессиональной образовательной программы.....	4
2. Объем учебной дисциплины, включая контактную работу обучающегося с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося.....	5
3. Содержание учебной дисциплины.....	6
3.1. Учебно-тематический план по очно-заочной форме обучения.....	6
3.2. Учебно-тематический план по заочной форме обучения.....	7
4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по учебной дисциплине.....	7
5. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине.....	9
5.1. Форма промежуточной аттестации обучающегося по учебной дисциплине....	9
5.2. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.....	9
5.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.....	10
5.4. 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..	10
5.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	32
6. Перечень основной и дополнительной литературы для освоения учебной дисциплины.....	33
6.1. Основная литература.....	33
6.2. Дополнительная литература.....	33
7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современные профессиональные базы данных и информационные системы, необходимые для освоения учебной дисциплины.....	33
8. Методические указания для обучающихся по освоению учебной дисциплины.....	33
9. Программное обеспечение информационно- коммуникационных технологий.....	35
9.1. Информационные технологии.....	35
9.2. Программное обеспечение.....	35
9.3. Информационно-справочные системы.....	35
10. Перечень материально-технического обеспечения, необходимого для реализации программы по учебной дисциплине	35
11. Образовательные технологии.....	35

1. Общие положения

1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель учебной дисциплины заключается в формировании у обучающихся теоретических знаний в сфере технологий принятия управленческих решений, содержанием процесса разработки и принятия управленческих решений, условиями и факторами обеспечения их качества и эффективности; обучение основным принципам и алгоритмам разработки управленческого решения и оценки рисков; отработка использования специальных методов и инструментов при разработке управленческих решений и оценке последствий их реализации.

Задачи учебной дисциплины:

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

- освоить практический опыт по реализации управленческих решений в различных сферах деятельности;
- изучить методологии и подходов к разработке управленческих решений;
- приобрести практические навыки выбора наиболее предпочтительных альтернатив решений в моделируемых игровых ситуациях.

1.2. Место учебной дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы.

Дисциплина является обязательным элементом вариативной части Блока 1 образовательной программы.

1.3. Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине в рамках планируемых результатов освоения основной профессиональной образовательной программы.

Процесс освоения учебной дисциплины направлен на формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций: ПК-1, ПК-2

В результате освоения дисциплины студент должен демонстрировать следующие результаты образования:

Код компетенции	Содержание компетенции	Результаты обучения
ПК-1	владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	Знать: сущность основные понятия и концепции теории менеджмента,
		Уметь: использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач
		Владеть: современными методиками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ПК-2	владение различными способами разрешения	Знать: основные категории и понятия связанные с управлением персоналом

	конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	Уметь: разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций
		Владеть: современными технологиями управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

2. Объем учебной дисциплины, включая контактную работы обучающегося с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося

Общая трудоемкость учебной дисциплины составляет **6** зачетных единиц.

Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		6
Аудиторные учебные занятия, всего	36	
В том числе:		
Учебные занятия лекционного типа	16	
Практические занятия	20	
Самостоятельная работа обучающихся, всего	171	
В том числе:		
Доклады/рефераты	0,3	
Тестирование	0,3	
Практические задания	0,3	
Виды промежуточной аттестации (экзамен)	9	Экзамен
Общая трудоемкость учебной дисциплины	216	

Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		8
Аудиторные учебные занятия, всего	30	
В том числе:		
Учебные занятия лекционного типа	12	
Практические занятия	18	
Самостоятельная работа обучающихся, всего	177	
В том числе:		
Доклады/рефераты	0,3	
Тестирование	0,3	
Практические задания	0,3	
Виды промежуточной аттестации (экзамен)	9	Экзамен
Общая трудоемкость учебной дисциплины	216	

3. Содержание учебной дисциплины

3.1. Учебно-тематический план по очно-заочной форме обучения

Объем аудиторных занятий составляет 36 ч.

Объем самостоятельной работы – 171 ч.

Очно-заочная форма обучения

№ п/ п	Модуль, раздел (тема)	Виды учебной работы, академических часов					Формы контроля освоения обучающимися учебной дисциплины, рейтинговых баллов			
		Всего	Самостоятельная работа обучающегося	Контактная работа преподавателя с обучающимися			Текущий контроль освоения обучающимися учебной дисциплины			Промежуточная аттестация обучающихся
				Всего	Лекционного типа	Практические занятия	Доклад/реферат	Тестирование	Практические задания	
1	Тема 1. Понятие и сущность управленческих решений	54	43	9	4	5	+	+	+	
2	Тема 2. Организация процесса разработки и принятия управленческого решения	54	43	9	4	5	+	+	+	
3	Тема 3. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска	54	43	9	4	5	+	+	+	
4	Тема 4 Качество и эффективность управленческих решений	54	42	9	4	5	+	+	+	
ВСЕГО ЧАСОВ		216	171	36	16	20				9

3.2. Учебно-тематический план по заочной форме обучения

Объем аудиторных занятий составляет 30 ч.

Объем самостоятельной работы –177 ч.

Заочная форма обучения

№ п/п	Модуль, раздел (тема)	Виды учебной работы, академических часов					Формы контроля освоения обучающимися учебной дисциплины, рейтинговых баллов			
		Всего	Самостоятельная работа обучающегося	Контактная работа преподавателя с обучающимися			Текущий контроль освоения обучающимися учебной дисциплины			Промежуточная аттестация обучающихся
				Всего	Лекционного типа	Практические занятия	Доклад/реферат	Тестирование	Практические задания	Экзамен
1	Тема 1. Понятие и сущность управленческих решений	54	44	7	3	4	+	+	+	
2	Тема 2. Организация процесса разработки и принятия управленческого решения	54	45	8	3	5	+	+	+	
3	Тема 3. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска	54	44	8	3	5	+	+	+	
4	Тема 4 Качество и эффективность управленческих решений	54	44	7	3	4	+	+	+	
ВСЕГО ЧАСОВ		216	177	30	12	18				9

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по учебной дисциплине

Тема 1. Понятие и сущность управленческих решений

Перечень изучаемых элементов содержания учебной дисциплины

Теория принятия решений. Условия необходимости принятия решений. Ограничивающие факторы принятия решений. Решения, типичные для функций управления. Понятие и структура управленческого решения. Объекты и субъекты, предмет и цель решений. Сущность, свойства и содержание управленческого решения. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений. Влияние внешней среды на реализацию альтернативных управленческих решений. Взаимодействие и противодействие в процессе управленческого воздействия.

Типология, принципы, требования, формы и уровни управленческих решений. Основные подходы к классификации управленческих решений. Варианты классификации управленческих решений. Разновидности организационных решений: запрограммированные, незапрограммированные, компромиссные. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Условия выполнения требований. Условия и факторы качества управленческих решений.

Вопросы для самоподготовки

1. Условия необходимости принятия решений.

2. Понятие и структура управленческого решения.
3. Основные подходы к классификации управленческих решений.
4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Формы контроля самостоятельной работы обучающихся: проверка ответов на вопросы самоподготовки.

Тема 2. Организация процесса разработки и принятия управленческого решения

Перечень изучаемых элементов содержания учебной дисциплины

Основные понятия системного подхода. Основные задачи и требования системного подхода. Целесообразность применения системного подхода при подготовке и реализации управленческих решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Общий алгоритм действий менеджера при разработке решений.

Цели как основы технологий принятия управленческих решений. Построение дерева целей. Целевая ориентация управленческих решений. Определение альтернатив решения проблемы. Учет совокупности внешних и внутренних факторов при разработке и принятии решений. Анализ альтернатив действий. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Оценка, обоснование и выбор альтернативы (варианта решения проблемы).

Вопросы для самоподготовки

1. Основные понятия и задачи системного подхода.
2. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.
3. Общий алгоритм действий менеджера при разработке решений,
4. Цели как основы технологий принятия управленческих решений.
5. Оценка, обоснование и выбор альтернативы (варианта решения проблемы).

Формы контроля самостоятельной работы обучающихся: проверка ответов на вопросы самоподготовки.

Тема 3. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска

Перечень изучаемых элементов содержания учебной дисциплины

Определение понятий неопределенность и риск. Соотношения между неопределенностями и рисками. Уровни неопределенности. Особенности неопределенности как процесса и как явления. Источники объективных и субъективных неопределенностей. Влияние характеристик информации на состояние неопределенности. Основные причины возникновения неопределенностей, связанных с профессионализмом персонала. Типы ошибок, увеличивающих неопределенность в организационной, экономической, технологической, социальной и правовой составляющей управленческой деятельности. Особенности выработки решения в условиях неопределенности и риска.

Вопросы для самоподготовки

1. Определение понятий неопределенность и риск.
2. Особенности неопределенности как процесса и как явления.
3. Влияние характеристик информации на состояние неопределенности
4. Особенности выработки решения в условиях неопределенности и риска.

Формы контроля самостоятельной работы обучающихся: проверка ответов на вопросы самоподготовки.

Тема 4 Качество и эффективность управленческих решений

Перечень изучаемых элементов содержания учебной дисциплины

Понятие эффективности решения. Виды эффективности. Критерии эффективности и их обоснование. Оценка эффективности решения. Формы подготовки управленческих решений: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, положение, инструкция, правила, договор, оферта, акт, план. Формы реализации: предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, деловая беседа, личный пример, обучение, совет, деловая игра (тренинг), совещание, отчет. Совместное использование форм подготовки и реализации управленческих решений. Контроль реализации управленческих решений.

Личность руководителя, ее основные характеристики. Разновидности авторитета личности. Влияние нравственных критериев на отношения работников к управленческим решениям. Понятие этики, этические нормы. Основные направления этики. Регулирующая функция этики по отношению людей к профессиональной деятельности. Моральное решение. Управленческие решения и ответственность. Взаимосвязь ответственности и полномочий. Виды ответственности. Условия возникновения ответственности. Понятие вины. Ответственность руководителя.

Вопросы для самоподготовки

1. Понятие и оценка эффективности решения
2. Контроль реализации управленческих решений
3. Влияние нравственных критериев на отношения работников к управленческим решениям.
4. Управленческие решения и ответственность.
5. Ответственность руководителя.

Формы контроля самостоятельной работы обучающихся: проверка ответов на вопросы самоподготовки.

5. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине

5.1. Форма промежуточной аттестации обучающегося по учебной дисциплине.

Контрольным мероприятием промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине является экзамен (6 семестр очно-заочная форма обучения и 8 семестр заочная форма обучения) который проводится в **устной** форме.

5.2. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

Код компетенции	Содержание компетенции	Результаты обучения	Результаты обучения
ПК-1	владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и	Компоненты компетенции соотносятся с содержанием дисциплины, компетенция	Знать: сущность основные понятия и концепции теории менеджмента,
			Уметь: использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач

	власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	реализуется полностью	Владеть: современными методиками организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры
ПК-2	владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	Компоненты компетенции соотносятся с содержанием дисциплины, компетенция реализуется полностью	Знать: основные категории и понятия связанные с управлением персоналом
			Уметь: разрешать конфликтные ситуации при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций
			Владеть: современными технологиями управления персоналом, в том числе в межкультурной среде

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

Код компетенции	Этапы формирования компетенции	Инструмент, оценивающий сформированность компетенции*	Показатель оценивания компетенции
ПК-1 ПК-2	Этап формирования знаниевой основы компетенций (этап формирования)	Доклад/реферат* Тестирование* Практические задания* Экзамен*	А) полностью сформирована - 5 баллов Б) частично сформирована - 3-4 балла

	<p>содержательно-теоретического базиса компетенции)</p> <p>Лекционные и практические занятия по темам:</p> <p>Тема 1. Понятие и сущность управленческих решений</p> <p>Тема 2. Организация процесса разработки и принятия управленческого решения</p> <p>Тема 3. Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска</p> <p>Тема 4 Качество и эффективность управленческих решений</p>		<p>С) не сформирована- 2 и менее баллов</p>
--	--	--	---

***Характеристики инструментов (средств), оценивающих сформированность компетенций:**

Реферат – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. В реферате должна быть раскрыта тема, структура должна соответствовать теме и быть отражена в оглавлении, размер работы – 10-15 стр. печатного текста (список литературы и приложения в объем не входят), снабженного сносками и списком использованной литературы. Текстовая часть работы состоит из введения, основной части и заключения. Во введении обучающийся кратко обосновывает актуальность избранной темы реферата, раскрывает цель и задачи, которые он собирается решить в ходе своего небольшого исследования. В основной части (может состоять из 2-3 параграфов) подробно раскрывается содержание вопросов темы. В заключении должны быть кратко сформулированы полученные результаты исследования, приведены обобщающие выводы. Заключение может включать предложения автора, в том числе и по дальнейшему изучению заинтересовавшей его проблемы. В список литературы обучающийся включает только те издания, которые он использовал при написании реферата (не менее 5-7). В тексте обязательны ссылки на использованную литературу, оформленные в соответствии с ГОСТом. В приложении к реферату могут выноситься таблицы, графики, схемы и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте реферата.

Критерии оценки реферата: 1) Степень раскрытия сущности вопроса: а) соответствие плана теме реферата; б) соответствие содержания теме и плану реферата; в) полнота проанализированного материала по теме; умение работать с отечественными и зарубежными научными исследованиями, критической литературой, периодикой, систематизировать и структурировать материал; г) обоснованность способов и методов работы с материалом, адекватное и правомерное использование методов классификации, сравнения и др.; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). 2) Оригинальность текста: а) самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); б) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт. 3) Обоснованность выбора источников: а)

оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.). 4) Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы. б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму реферата.

Доклад – продукт самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы. Доклад – это научное сообщение на практическом занятии, заседании научного кружка или учебно-теоретической конференции. **Критерии оценки доклада:** соответствие содержания заявленной теме; актуальность, новизна и значимость темы; аргументированность, полнота, структурированность и логичность изложения; свободное владение материалом: последовательность, умение вести дискуссию, правильно отвечать на вопросы; самостоятельность, степень оригинальности предложенных решений, иллюстративности, обобщений и выводов; наличие собственного отношения автора к рассматриваемой проблеме/теме (насколько точно и аргументировано выражено отношение автора к теме доклада); представление материала: качество презентации, оформления; культура речи, ораторское мастерство (соблюдение норм литературного языка, правильное произношение слов и фраз, оптимальный темп речи; умение правильно расставлять акценты; умение говорить достаточно громко, четко и убедительно); использование профессиональной терминологии (оценка того, насколько полно отражены в выступлении обучающегося профессиональные термины и общекультурные понятия по теме, а также насколько уверенно выступающий ими владеет); выдержанность регламента.

Практическое задание – это частично регламентированное задание, имеющее алгоритмическое или нестандартное решение, позволяющее диагностировать умения интегрировать знания различных научных областей, аргументировать собственную точку зрения, доказывать правильность своей позиции. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

Деловая и/или ролевая игра – совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи. **Критерии оценки:** 2 балла – репродуктивный уровень участия в деловой игре (участвующий воспроизводит предлагаемые задания); 3 балла – продуктивный уровень (участвующий предлагает свои варианты действия); 4 балла – поисково-исследовательский уровень (участвующий применяет полученную информацию в нестандартных ситуациях); 5 баллов – креативный уровень (участвующий моделирует новое видение заданной проблемы).

Тестирование – это контрольное мероприятие по учебному материалу, состоящее в выполнении обучающимся системы стандартизированных заданий, которая позволяет автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. Тестирование включает в себя следующие типы заданий: задание с единственным выбором ответа из предложенных вариантов, задание на определение верных и неверных суждений; задание с множественным выбором ответов. **Критерии оценки:** от 90% до 100% правильно выполненных заданий – отлично; от 70% до 89% правильно выполненных заданий – хорошо; от 50% до 69% правильно выполненных заданий – удовлетворительно; от 0 до 49 % правильно выполненных заданий – не удовлетворительно.

Экзамен – контрольное мероприятие, которое проводится по учебной дисциплине в виде, предусмотренном учебным планом, по окончании изучения курса. Занятие аудиторное, проводится в устной или письменной форме с использованием фондов оценочных средств по учебной дисциплине.

5.4. 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

Темы докладов /рефератов:

1. Что называется разработкой управленческого решения.
2. Что называется реализацией УР.
3. Как называется особенность УР означающая, что процесс заканчивается реализацией принятого решения.
4. Какие проблемы относятся к наиболее распространенным в управленческой деятельности.
5. Какие задачи относятся к задачам, возникающим в управленческой деятельности.
6. Назовите признаки, положенные в основу классификации управленческих решений.
7. Что называется эффективностью УР.
8. Что называется качеством УР.
9. Назовите факторы, определяющие эффективность УР.
10. Назовите критерии, определяющие качество УР.
11. Что не относится к условиям обеспечения эффективности и качества УР.
12. Что называется ответственностью за УР.
13. Какие виды ответственности относятся к технологическим.
14. Какие виды ответственности относятся к гуманитарным.
15. Назовите принципы профессионализма должностных лиц, формирующих УР.
16. Какие классы систем выделяются в системном подходе.
17. Что означает понятие «изучить систему».
18. Что называется входом и выходом системы.
19. Основные этапы системного анализа и их определение.
20. Что называется проблемой в системе.
21. Что называется диагностикой проблемы и характеристика ее этапов.
22. В чем заключается смысл функционального характера проблемы.
23. В чем заключается смысл структурного характера проблемы.
24. В чем заключается смысл параметрического характера проблемы.
25. Назвать научный инструментарий системного анализа.
26. Дать общую характеристику неформальных методов системного анализа.
27. Дать общую характеристику графическим методам системного анализа.
28. Дать общую характеристику количественным методам системного анализа.
29. Дать общую характеристику методам моделирования в системном анализе.
30. В каких ситуациях управленческой деятельности возникает необходимость в системном анализе.
31. Основные требования к качеству информации при подготовке УР.
32. Признаки классификации информации, используемой при разработке УР.
33. Определение коммуникации и ее основные функции в организации – разработчике УР.
34. Базовые элементы в системе обмена информацией.
35. Коммуникационные барьеры в системе обмена информацией.

Практические задания для самостоятельной работы студентов:

Задание 1. Фирма «Альфа» производит некоторую продукцию промышленности строительных материалов и обычно продает ее оптовикам на внутреннем рынке по цене C_1 ден. ед., за единицу продукции (здесь и далее цифры измерения носят условный характер). Мощность фирмы – M единиц продукции в месяц. В настоящее время ее месячный выпуск составляет O_1 единиц. Имеется N -кратный запас мощности ($M = O_1 * N$)

Фирме было предложено заключить контракт на экспорт O_2 единиц продукции ежемесячно по цене C_2 ден. ед. Обязательства по транспортировке товара по договору лежат на покупателе.

Издержки на производство и сбыт в расчете на единицу продукции приведены в таблице.

Таблица - Издержки на производство и сбыт единицы продукции

Статья расходов	Обозначение/ Значение
1. Стоимость материалов	X1 / 2
2. Заработная плата	X2/ 7
3. Переменные накладные издержки	X3/ 2
4. Постоянные накладные издержки	X4/ 5
ИТОГО (себестоимость производства)	B/ 16
5. Переменные издержки по сбыту	X5/ 2
ВСЕГО (общие издержки)	C/ 18

Управляющий фирмой не пожелал заключить контракт в связи с тем, что предлагаемая цена C_2 не покрывает издержек C за единицу продукции.

Требуется определить:

1) правильное ли решение принял управляющий и как изменилась бы прибыль фирмы, если бы он принял предложение зарубежного партнера?

2) как изменилась бы прибыль фирмы, если бы предложение было принято, но запас мощности фирмы составлял бы $N = 1$?

Задание 2. Руководителю предприятия представлен анализ нового продукта марки А. Он решил, что продукт А будет продаваться по розничной цене C (10 д.е.) ден.ед. (по его исследованиям рынка). Розничные торговцы предполагают колебание цен в пределах $P_r\%$ (40%) от продажной цены, а оптовые $P_1\%$ (20%). Переменные издержки на единицу продукта должны составить $I_{пер}$ (2.д.е.), а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии $I_{пост}$ (28000 д.е.).

Требуется принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж в O единиц (9000 единиц).

Задание 3. Пусть производится некоторый товар А. Исходные данные приведены в таблице

Таблица - Издержки на производство и сбыт продукции А

Наименование показателя	Обозначение/Значение
Затраты на производство единицы продукции (ден. ед)	$I_{пер}(0,75)$
Аренда техники и помещений (ден. ед./год)	$I_{а}(5000)$
Заработная плата непромышленного персонала и административные расходы (ден.ед./год)	$I_{зп}(10000)$ $C(1,5)$
Планируемая цена при продаже (ден. ед)	
Планируемые расходы на рекламу (ден. ед./год)	$I_{р}(2000)$

Требуется определить:

1) сколько продукции (O_r) надо продать, чтобы сделать задуманное предприятие самоокупаемым?

2) сколько продукции надо продать, чтобы получить $P_{тр}$ (прибыль требуемая) = 1000 ден.ед. прибыли?

3) какое решение будет лучшим при установлении цены, если известно, что продавая продукцию по цене $C_1(1,5 \text{ д.е.})$ за единицу, можно прогнозировать уровень продаж в $O_1(1500)$ единиц продукции в месяц, а по цене C_2 уровень продаж составит $O_2(3 \text{ д.е.})$ единиц продукции в месяц?

Задание 4. Предприниматель решил организовать производство столярных изделий. В результате оценки спроса, возможной цены реализации и затрат на производство и сбыт им были получены следующие данные: максимальная цена одного изделия $C_{\max} = 300$ ден. ед.; возможно уменьшение рыночной цены в ближайший год до $C_{\min} = 200$ ден.ед.; переменные затраты на одно изделие $I_{\text{пер}} = 120$ ден. ед.; в состав постоянных затрат входят: зарплата предпринимателя - 2000 ден. ед. в мес. расходы на амортизацию оборудования 600 ден. ед. в мес. расходы на оплату аренды помещения (2 варианта): вариант 1 - $C_{\text{ар}} = 1000$ ден. ед. в мес,

вариант 2 - $C_{\text{ар}} = 2400$ ден. ед. в мес. Производственная площадь варианта 1 позволяет организовать выпуск 30 изделий в мес, а производственная площадь варианта 2 - 120 изделий в мес.

Необходимо принять решение по обеспечению безубыточности производства и выбрать лучший вариант арендуемого помещения..

Задание 5. Имеется два варианта инвестиций в проект в объеме 70 млн.руб. (см. таблицу).

Таблица - Распределение вложений по годам (млн.руб.)

Вариант \ Годы	1	2	3	Σ
1	40	20	10	70
2	10	20	40	70

Депозитная ставка Сбербанка составляет 10% (т.е. $K_n = 0,1$); инфляция в расчет не принимается ($K_i < K_n$); $T = 3$.

Требуется принять решение о наилучшем варианте вложения средств..

Деловые игры, которые проводятся в виде:

- а) групповых дискуссий
- б) имитации конкретных экономических ситуаций;
- в) исследования конкретного экономического примера
- г) экономических конкурсов;
- д) выполнения определенной роли, которую требуется исполнить в соответствии с заданием

Тестирование по учебной дисциплине «Управленческие решения в финансовом менеджменте»

Примерные задания

Инструкция: внимательно прочитайте задания, выберите один или несколько вариантов, отметьте в бланке ответов.

Типовые тестовые задания

1. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:

- а) инструмент управленческой деятельности;
- б) продукт управленческой деятельности;
- в) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
- г) форма воздействия субъекта на объект;
- д) управленческий документ.

2. Юридически свойство управленческого решения – это:

- а) целенаправленность;
- б) правомерность;
- в) плановость;
- г) коллегиальность.

3. Организационные свойства управленческого решения - это:

- а) плановость;
- б) последовательность;
- в) целенаправленность;
- г) правомерность.

4. Технологическое свойство управленческого решения - это:

- а) комплексность;
- б) стадийность;
- в) целенаправленность;
- г) актуальность.

5. Системное свойство управленческого решения - это:

- а) коллегиальность;
- б) плановость;
- в) комплексность;
- г) актуальность.

6. Проблемное «свойство управленческого решения» - это:

- а) срочность;
- б) плановость;
- в) актуальность;
- г) последовательность разработки.

7. Юридическое стимулирующее свойство управленческого решения - это:

- а) стадийность;
- б) правомерность;
- в) мотивационность;
- г) коллегиальность.

8. Базовая управленческая категория - это:

- а) управленческая функция;
- б) проблемная ситуация;
- в) управленческое решение;
- г) управленческие действия;
- д) управленческая цель.

9. Отличительные по содержанию характеристики управленческих решений в организациях и в частной жизни - это:

- а) цели;
- б) проблемы;
- в) разделение труда;
- г) профессионализм;
- д) актуальность.

10. Общие характеристики управленческих решений в организациях и частной жизни - это:

- а) актуальность;
- б) влияние на интересы субъекта разработки;
- в) влияние на интересы коллектива работников;
- г) разделение труда.

11. Две наиболее близкие по содержанию управленческие категории – это:

- а) цели;
- б) функции;
- в) действия;
- г) проблемы;
- д) решения.

12. Классификация решений – это:

- а) ранжирование решений;
- б) оценка качества решений;
- в) группировка решений по каким-либо признакам;
- г) структуризация решений.

13. Классификация решений имеет значение для:

- а) оценки качества решений;
- б) определения состава исполнителей решений;
- в) анализа содержания решений;
- г) выявления общих (сходных) и отличительных свойств.

14. Группа решений, выделенная по временному признаку - это:

- а) стратегические и тактические;
- б) индивидуальные и коллегиальные;
- в) долгосрочные и краткосрочные;
- г) глобальные и локальные.

15. Группа решений, выделенная по информационному признаку - это:

- а) документированные и не документированные;
- б) долгосрочные и краткосрочные;
- в) детерминированные и вероятностные;
- г) однокритериальные и многокритериальные.

16. Группа решений, выделенная по способу их фиксации - это:

- а) формализованные и неформализованные;
- б) корректируемые и некорректируемые;
- в) документированные и не документированные;
- г) стратегические и тактические.

17. Группа решений, выделенная по характеру прогнозируемых последствий - это:

- а) традиционные нетипичные;
- б) корректируемые и некорректируемые;
- в) индивидуальные и коллегиальные;
- г) глобальные и локальные.

18. Группа решений, выделенная по сфере воздействия это:

- а) стратегические и тактические;
- б) глобальные и локальные;
- в) формализованные и неформализованные;

г) однокритериальные и многокритериальные.

19. Группа решений, выделенная по форме принятия их – это:

- а) долгосрочные и краткосрочные;
- б) стратегические и тактические;
- в) индивидуальные и коллегиальные;
- г) глобальные и локальные.

20. Группа решений, выделенная по значимости цели - это:

- а) детерминированные и вероятностные;
- б) стратегические и тактические;
- в) формализованные и неформализованные;
- г) традиционные и нетипичные.

21. Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы - это:

- а) детерминированные и вероятностные;
- б) глобальные и локальные;
- в) традиционные и нетипичные;
- г) долгосрочные и краткосрочные.

22. Группа решений, выделенная по содержанию проблемы - это:

- а) традиционные и нетипичные;
- б) экономические и научно-технические;
- в) формализованные и неформализованные;
- г) детерминированные и вероятностные.

23. Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях:

- а) конкуренции;
- б) риска;
- в) спада производства;
- г) неопределенности.

24. Детерминированные решения – это решения, принятые в условиях:

- а) риска;
- б) стабилизации производства;
- в) определенности;
- г) конкуренции.

25. Группа решений, выделенная по методам их разработки - это:

- а) глобальные и локальные;
- б) формализованные и неформализованные;
- в) индивидуальные и коллегиальные;
- г) однокритериальные и многокритериальные.

26. Признак деления решений на одноуровневые и многоуровневые - это:

- а) способ фиксации;
- б) характер проблемы;
- в) количество критериев;
- г) глубина воздействия.

27. Где формируется качество решения?

- а) на стадии реализации;

- б) на стадии разработки;
- в) на всех стадиях;
- г) на стадии утверждения.

28. Где формируется эффективность решения?

- а) на стадии утверждения;
- б) на стадии реализации;
- в) на стадии разработки;
- г) на всех стадиях.

29. Факторы научной обоснованности решения - это:

- а) количество участников разработки решения;
- б) полнота анализа проблемной ситуации;
- в) ответственность исполнителей;
- г) глубина анализа ситуации;
- д) методы анализа.

30. Факторы своевременности решения - это:

- а) мотивация разработчиков решения;
- б) форма разработки решения;
- в) методы разработки решения;
- г) контроль выполнения решения.

31. Факторы реальности решения - это:

- а) наличие финансовых ресурсов;
- б) сложность ситуации;
- в) наличие материальных ресурсов;
- г) мотивация исполнения.

32. Признаки непротиворечивости решения - это:

- а) количество участников разработки решения;
- б) соответствие целям организации;
- в) обеспеченность ресурсами;
- г) соответствие ранее принятым решениям.

33. Факторы непротиворечивости решения - это:

- а) ориентация разработки на цели организации;
- б) форма разработки решения;
- в) учет содержания ранее принятых решений;
- г) методы разработки решения.

34. Факторы адаптивности решения - это:

- а) интервальный характер параметров решения;
- б) ответственность исполнителей решения;
- в) регулируемость исполнения решения;
- г) состав разработчиков решения;
- д) изменчивость целей организации.

35. Признаки адаптивности решения - это:

- а) интервальная форма параметров решения;
- б) контроль исполнения решения;
- в) корректируемость решения;

г) динамика внешней среды.

36. Признаки научной обоснованности решений - это:

- а) наличие моделей, расчетов в обосновании решений;
- б) ответственность за исполнение решений;
- в) сроки разработки решений;
- г) методы разработки решений;
- д) сроки выполнения решения.

37. Признаки реальности решения - это:

- а) превышение ресурсов организации ресурсоемкости решения;
- б) интервальная форма параметров решения;
- в) многовариантность решения;
- г) превышение плановых сроков реализации фактических.

38. Признаки своевременности решения - это:

- а) ресурсообеспеченность решения;
- б) превентивность разработки;
- в) многовариантность решения;
- г) превышение жизненного цикла проблемной ситуации периода разработки и утверждения решения.

39. Факторы оптимальности решений - это:

- а) многовариантность;
- б) количество участников разработки;
- в) методы разработки;
- г) контроль выполнения.

40. Признаки оптимальности решений - это:

- а) продолжительность разработки решения;
- б) заданные сроки реализации;
- в) соответствие целям организации;
- г) срок утверждения.

41. Виды непротиворечивости управленческого решения - это:

- а) целевая;
- б) временная;
- в) ресурсная;
- г) пространственная.

42. Два наиболее близкие по содержанию параметра качества решения - это:

- а) адаптивность;
- б) экономичность;
- в) непротиворечивость;
- г) ресурсоемкость;
- д) своевременность.

43. Психологические феномены оказывают на принятие решений:

- а) только положительное влияние;
- б) только отрицательное влияние;
- в) нейтральное;
- г) или положительное или отрицательное;

д) и положительное и отрицательное одновременно.

44. Причинами возникновения психологических феноменов могут быть:

- а) характер проблемы;
- б) условия разработки, утверждения решения;
- в) сроки разработки;
- г) особенности психики человека.

45. Психологический феномен Ф. Ирвана состоит:

- а) в стремлении уклониться от ответственности;
- б) в завышении значимости желаемого результата;
- в) в ложном согласии;
- г) в завышении вероятности желаемого результата.

46. Феномен «позитивного сдвига» состоит:

- а) в стремлении выбрать «любимое» решение;
- б) в большей рискованности групповых решений относительно индивидуальных;
- в) в сближении мнений членов группы;
- г) в поляризации мнений.

47. Феномен «излюбленной альтернативы» есть следствие:

- а) групповой формы принятия решений;
- б) стереотипного мышления руководителя;
- в) индивидуальной формы принятия решений;
- г) низкой квалификацией выбирающего решение.

48. Феномен «аналитического паралича» – это:

- а) занижение роли анализа в разработке решения;
- б) превращение сбора и анализа информации в самоцель;
- в) неполнота информации;
- г) завышение роли анализа.

49. Феномен различной направленности динамики индивидуальных мнений в групповой дискуссии проявляется:

- а) в различном характере аргументов одинаковых точек зрения;
- б) в поляризации мнений;
- в) в различной скорости генерации идей;
- г) в сближении мнений.

50. Эффект состава группы проявляется:

- а) в открытом давлении на членов группы;
- б) в зависимости результатов принятых решений от количества участников группы;
- в) в поляризации мнений;
- г) в зависимости результатов принятия решений от степени однородности группы;
- д) в полном согласии.

51. Преимущества индивидуальной формы принятия решений относительно групповой проявляются:

- а) в большей возможности решать сложные проблемы;
- б) в меньших затратах времени;
- в) в большей обоснованности решений;
- г) в большей возможности реализовать свой потенциал.

52. Преимущества групповой формы принятия решений проявляются:

- а) в возможности использовать «синергетический эффект»;
- б) в объективизации принятия решений;
- в) в демократизации принятия решений;
- г) в повышении ответственности.

53. Иерархические группы отличаются от паритетных:

- а) количеством участников группы;
- б) наличием механизма управления;
- в) уровнем квалификации членов группы;
- г) наличием лидерства в группе.

54. Признаки авторитарного стиля принятия решений - это:

- а) индивидуальные консультации;
- б) ознакомление всех подчиненных с характером проблемы;
- в) самостоятельное принятие решений с использованием полученной консультации;
- г) групповые консультации.

55. Факторы (критерии) выбора стиля принятия решений - :

- а) сложность проблемы;
- б) квалификация и опыт руководителя;
- в) информационная обеспеченность;
- г) целевая направленность.

56. Причинами феномена «ложного согласия» могут быть:

- а) невысокая компетентность;
- б) коммуникабельность;
- в) конформизм;
- г) активность.

57. Элементы технологии принятия решений - это:

- а) психологические феномены;
- б) методы разработки;
- в) стили управления;
- г) последовательность стадий разработки;
- д) дерево целей.

58. Управленческие действия, выполненные на стадии анализа ситуации - это:

- а) формулировка проблемы;
- б) сбор информации;
- в) сопоставление вариантов решения;
- г) сравнение фактических параметров организации с плановыми.
- д) дерево целей.

59. Управленческие действия, выполняемые на стадии идентификации проблемы - это:

- а) определение сроков выполнения решения;
- б) выявление несоответствия между желаемым и фактическим состоянием организации;
- в) определение состава исполнителей решения;

г) количественная характеристика резкого ухудшения динамики показателей организации.

60. Действия, выполняемые на стадии управления реализацией решения - это:

- а) сбор информации;
- б) распределение обязанностей между исполнителями;
- в) сравнение фактических результатов решения с запланированными;
- г) распределение ресурсов по срокам выполнения решения.

61. Действия, выполняемые на стадии оценки результатов решения - это:

- а) определение показателей для сравнения альтернативных вариантов;
- б) сравнение фактических сроков реализации решения с запланированными;
- в) мотивация исполнителей решения;
- г) определение фактического объема израсходованных ресурсов.

62. Действия, выполняемые на стадии согласования решения - это:

- а) разработка механизма стимулирования выполнения решения;
- б) ознакомление работников с принятым решением;
- в) выявление отклонений в процессе выполнения решения;
- г) выявление мнения работников о возможных способах решения проблемы.

63. Действия, выполняемые на стадии контроля - это:

- а) мониторинговые;
- б) определение сроков реализации решения;
- в) определение промежуточных результатов выполнения решения;
- г) определение конечных результатов выполнения решения.

64. Действия, выполняемые на стадии выбора решения - это:

- а) выявление вероятности «размеров» риска вариантов решения;
- б) структуризация проблемы;
- в) сопоставление ресурсоемкости вариантов решения;
- г) сбор информации.

65. Преимущества японской модели принятия решений - это:

- а) оперативность разработки;
- б) оперативность реализации;
- в) персонификация ответственности;
- г) обоснованность решения;

66. Особенности японской модели принятия решений - это:

- а) индивидуализация принятия решений;
- б) расплытие ответственности;
- в) групповая форма принятия решений;
- г) отсутствие обособленной стадии согласования;
- д) короткие сроки разработки.

67. Возможные недостатки японской модели принятия решений - это:

- а) длительный период разработки решения;
- б) демократизация принятия решений;
- в) бюрократизация принятия решений;
- г) согласование решения в процессе его разработки.

68. Функциональная структура управления препятствует:

- а) факторному анализу состояния организации;
- б) рациональному использованию ресурсов;
- в) оперативному принятию решений;
- г) согласованному принятию решений.

69. Аппарат управления – это:

- а) объект управления организации;
- б) группа органов, обеспечивающих разработку, реализацию решений;
- в) субъект управления организацией;
- г) юридическое лицо;
- д) физическое лицо.

70. Главная функция аппарат управления - это:

- а) учетная;
- б) контрольная;
- в) принятие решений;
- г) стимулирующая.

71. Функциональная структура управления не соответствует:

- а) производственной структуре организации;
- б) целевому управлению;
- в) рыночным принципам хозяйствования;
- г) организации сбытовой деятельности предприятия.

72. Характер целей аппарата управления ориентированного на принятие решений - это:

- а) развитие нововведений;
- б) изучение рыночной конъюнктуры;
- в) поддержание стабильности;
- г) оптимизация вертикальных связей.

73. Характер целей аппарата управления классических структур - это:

- а) поддержание стабильности;
- б) оптимизация горизонтальных связей;
- в) развитие нововведений;
- г) оптимизация вертикальных связей.

74. Признаки невысокой степени самостоятельности нижних уровней организации - это:

- а) обязательность информирования высших уровней управления организации о решениях;
- б) необходимость предварительного согласования с высшими уровнями;
- в) периодический контроль со стороны высших органов;
- г) самостоятельность принятия решений.

75. Признаки высокой самостоятельности нижних органов управления организации - это:

- а) необходимость предварительного согласования;
- б) периодический контроль со стороны высших органов;
- в) обязательность информирования высших органов;
- г) самостоятельное принятие решения.

76. Признаки средней самостоятельности нижних уровней управления организации - это:

- а) необходимость предварительного согласования с высшим уровнем о решении;
- б) обязательность информирования высшего уровня о решении;
- в) периодический контроль со стороны высшего уровня;
- г) самостоятельное принятие решения.

77. Сложность создания центров принятия решений определяется:

- а) трудностью формирования руководства центров;
- б) необходимостью распределения ресурсов;
- в) необходимостью распределения полномочий и ответственности;
- г) формированием взаимоотношений центров по вертикали и горизонтали.

78. Экономические аспекты принятия решений - это:

- а) правовое обеспечение принятия решений;
- б) ресурсное обеспечение принятия решений;
- в) организационное обеспечение принятия решений;
- г) материальная мотивация выполнения решения.

79. Социальный аспект принятия решений - это:

- а) ресурсное обеспечение принятия решений;
- б) моральная мотивация выполнения решений;
- в) демократизация принятия решений;
- г) материальная мотивация принятия решений.

80. Максимально возможные значения коэффициента децентрализации решений - это:

- а) 0,5;
- б) 1;
- в) 0,8;
- г) 2;
- д) 2,5.

81. Возможное минимальное значение коэффициента децентрализации решения - это:

- а) 1;
- б) 2;
- в) 0;
- г) 0,5;

82. Необходимость создания центров принятия решений определяется:

- а) ростом масштабов организаций;
- б) комплексностью проблем;
- в) обострением конкуренции;
- г) интеграционными процессами.

83. Наиболее распространенные методы разработки, оптимизации решений - это:

- а) статистический анализ;
- б) методы моделирования;
- в) агрегирование и декомпозиция;
- г) методы экспертных оценок.

84. Ситуация для управления которой необходимо использовать модели теории игр - это:

- а) образование очередей на остановках транспорта;
- б) установление демпинговых цен конкурентами;
- в) дефицит комплектующих изделий в организации;
- г) изменение конкурентами характеристик продаваемой продукции.

85. Ситуация для управления которой необходимо использовать модели управления запасами - это:

- а) превышение фактического объема готовой продукции на складе нормативного уровня;
- б) установление конкурентами демпинговых цен;
- в) несоответствие количества телефонных линий и спроса на услуги телефонной связи;
- г) необходимость оптимизации структуры производственной программы, при заданном объеме ресурсов.

86. Ситуация для управления которой необходимо применить модель теории очередей - это:

- а) нарушение договорных обязательств поставщика и покупателя;
- б) недостаток операционистов в банке;
- в) чрезмерные запасы готовой продукции на складе;
- г) ухудшение рыночной конъюнктуры.

87. Ситуация для управления которой необходимо применить модель линейного программирования - это:

- а) совершенствование рекламы конкурентами;
- б) необходимость оптимизации структуры посевных площадей агрофирмы;
- в) чрезмерный объем денежной наличности в банке;
- г) установление монопольно высоких цен конкурентами.

88. Наиболее распространенный тип моделей - это:

- а) игровые;
- б) оптимального обслуживания;
- в) управления запасами;
- г) линейного программирования.

89. Причина необходимости разработки моделей линейного программирования - это:

- а) рост цен на сырье;
- б) дефицит ресурсов;
- в) обострение конкуренции;
- г) изменение структуры производственной программы.

90. Возможные условия целесообразности применения экспертных методов разработки решений - это:

- а) большое количество проблем в организации;
- б) дефицит информации;
- в) авторитарный стиль управления;
- г) чрезмерная сложность проблем;
- д) уникальность проблем;

е) поиск нестандартного решения.

91. Признаки метода комиссий - это:

- а) анонимность экспертов;
- б) открытость групповых дискуссий;
- в) возможность взаимной критики;
- г) высказывание мнений в письменной форме.

92. Признаки метода «мозговой атаки» - это:

- а) регулируемая обратная связь;
- б) формирование двух групп экспертов;
- в) возможность взаимной критики;
- г) запрет взаимной критики;

93. Признаки метода Дельфа - это:

- а) неоднократное повторение процедур опроса экспертов;
- б) деструкция идей;
- в) высказывание мнений в письменной форме;
- г) открытость дискуссий экспертов;
- д) анонимность экспертов;

94. Недостатки метода комиссий - это:

- а) взаимная критика мнений экспертов;
- б) конформизм;
- в) устная форма высказывания мнений;
- г) нежелание высказать изменившееся мнение;

95. Преимущества метода «мозговой атаки» - это:

- а) формирование двух групп экспертов;
- б) отсутствие ограничений в характере высказываемых мнений, идей;
- в) систематизация идей;
- г) составление проблемной записи.

96. Априорные методы оценки экспертов - это:

- а) метод парных сравнений;
- б) метод самооценки;
- в) тестовые методы;
- г) метод взаимной оценки.

97. Инструменты количествен экспертных оценок - это:

- а) порядковая шкала;
- б) абсолютная шкала;
- в) номинальная шкала;
- г) шкала интервалов;

98. Недостатки метода «мозговой атаки» - это:

- а) узкая специализация;
- б) сложность организации;
- в) конформизм;
- г) высокая стоимость.

99. Характерные признаки метода «мозговой атаки» - это:

- а) большой состав участников;
- б) запрет взаимной критики;
- в) публичность высказывания мнений;
- г) возможность высказывания «любых» идей.

Перечень вопросов для промежуточного контроля знаний на экзамене (6 семестр для очно-заочной формы обучения и 8 семестр для заочной формы обучения):

1. Понятие управленческого решения. Различные модели процесса принятия решений в организациях.
2. Понятие эффективного управленческого решения. Понятие «лицо, принимающее решение», значение понятия для разработки решения.
3. Системный подход при принятии управленческого решения. Приведите примеры системного и несистемного подхода.
4. Влияние формулировки проблемы и цели на итоговый выбор решения. Важность правильной формулировки проблемы.
5. Дерево текущей реальности, применение инструмента для поиска ключевых проблем.
6. Влияние эмоций и бессознательных факторов на процесс принятия решений.
7. Какие существуют способы ограничения влияния эмоций на процесс принятия решений?
8. Скрытые ловушки процесса принятия решений.
9. Влияние стремления к разнообразию при принятии решений.
10. Предубеждения в принятии решений. Ошибки, связанные с репрезентативностью выборки. Как вы понимаете веру в закон малых чисел?
11. Предубеждения в принятии решений. Чрезмерная уверенность в суждениях, основанных на конкретных примерах. Иллюзия контроля.
12. Восприятие риска при разработке и принятии решений.
13. Понятие «фреймов» и «фреймирования». Активное управление фреймами.
14. Сила и слабость конкретного фрейма. Использование силы фрейма для упрощения сложных проблем.
15. Влияние принципа многомерности на разработку решения.
16. Диаграмма разрешения конфликтов. Слабость компромиссных решений, расширение пространства решений с помощью применения ДРК.
17. Сильные и слабые стороны интуиции и опыта для принятия решений.
18. Сильные и слабые стороны моделирования (математического и компьютерного моделирования) для принятия управленческого решения.
19. Какие существуют стратегии эффективного сочетания человеческой интуиции и компьютерного моделирования?
20. Матрицы решений, метод анализа иерархий.
21. Экспертное оценивание, методы обработки экспертной информации.
22. Различные системы поддержки принятия решений. Опишите возможные способы использования систем поддержки принятия решений для улучшения прогнозирования и улучшения качества итогового решения.
23. Каким образом можно оценить эффективность, принятого решения?
24. Контроль в процессе реализации решения. Процесс передачи ответственности.
25. Различные виды рисков и способы их оценки.
26. Дайте определение понятию управленческое решение.
27. Что включает процесс выработки и принятие управленческих решений.
28. Назовите стадии процесса принятия управленческого решения.
29. Дайте определение понятиям «управленческая проблема» и «управленческое решение».

30. Дайте сравнительную характеристику процесса принятия решения в бизнес – организациях и системе государственного и муниципального управления, в чем заключается их специфика.
31. Раскройте экономические, социальные, правовые и технологические основы принятия управленческого решения.
32. Дайте характеристику основных типов управленческих решений.
33. Дайте определение понятиям «ситуация» и «проблема».
34. В чем заключается суть ситуационной концепции управления процессом принятия решений.
35. Дайте классификацию ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.
36. Дайте классификацию управленческих решений.
37. Назовите классификационные признаки управленческих решений.
38. В чем специфика современных подходов к классификации управленческих решений.
39. Стратегические и тактические решения – особенности и взаимосвязь
40. Можно ли рассматривать проекты как форму разработки, принятия и реализации управленческого решения.
41. В чем заключаются условия и факторы качества управленческих решений.
42. Какие основные характеристики личности ЛПР, влияющие на выбор альтернативы принятия решения.
43. В чем особенности процессов индивидуального и группового принятия решения.
44. В чем заключается роль руководителя организации в процессе разработки и принятия управленческого решения.
45. Дайте характеристику внутренней и внешней информации, необходимой для разработки управленческого решения.
46. Проведение тренинга по определению роли людей, вовлеченных в решение проблемы: итоговая дискуссия по результатам тренинга, обзор достигнутых целей тренинга.
47. Дайте характеристику этапов процесса разработки и принятия управленческого решения.
48. Классификация критериев и школ выбора управленческого решения.
49. Характеристика механизма разработки и выбора альтернатив для принятия управленческого решения.
50. Дайте характеристику особенностей разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.
51. В чем состоит контроль за реализацией управленческих решений, его значение и функции.
52. В чем заключается ответственность за выполнение управленческих решений.
53. Проведение тренинга по анализу основных этапов разработки и принятия управленческих решений: итоговая дискуссия по результатам тренинга, обзор достигнутых целей тренинга.
54. Дайте характеристику элементов внешней среды организации с точки зрения их влияния на принятие управленческих решений.
55. Дайте характеристику современных рыночных институтов процесса разработки управленческого решения.
56. В чем заключаются преимущества современных методов анализа внешней среды.
57. Какие, с вашей точки зрения, положительные и отрицательные моменты привлечения российских и зарубежных консультантов при принятии управленческого решения.

58. Насколько эффективно привлекать внешних по отношению к организации консультантов.
59. Проведение тренинга по анализу внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения итоговая дискуссия по результатам тренинга, обзор достигнутых целей тренинга.
60. Дайте определение понятиям «метод», «модель», «моделирование».
61. В чем заключается необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений.
62. Дайте характеристику этапам процесса моделирования.
63. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.
64. Дайте характеристику методам принятия управленческих решений.
65. Дайте характеристику взаимодействия участников выбора управленческого решения.
66. Раскройте суть отношений «субъект – власть – лидерство» как объекта управленческих отношений.
67. Насколько делегирование полномочий по принятию управленческого решения является необходимым процессом.
68. Почему влияние авторитета личности так необходимо в процессе разработки и принятия управленческого решения.
69. В чем заключается социально – психологическая согласованность при принятии и реализации управленческих решений.
70. Дайте характеристику социальных, психологических и этических методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.
71. В чем заключаются причины возникновения конфликтов при принятии управленческих решений.
72. В чем заключаются основные проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.
73. Назовите особенности процедуры организации выполнения управленческих решений.
74. Почему необходимо стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.
75. В чем заключается контроль реализации управленческих решений.
76. Раскройте социально – психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения.
77. Какие методы контроля и оценки решений вы знаете.
78. Почему необходима и в чем заключается ответственность за выполнение управленческих решений.
79. Почему решения можно рассматривать как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии организаций.
80. В чем заключается эффективность решений.
81. Дайте определение понятиям «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения». Дайте определение понятию «супероптимальное решение».
82. Какое место занимают «супероптимальные решения» среди качественных и эффективных.
83. Роль синергического эффекта в формировании «супероптимальных решений».
84. Перечислите приемы и методы разработки «супероптимальных решений».

Перечень практических заданий для промежуточного контроля знаний на экзамене (6 семестр для очно-заочной формы обучения и 8 семестр для заочной формы обучения):

Задание 1. Задание 1. Фирма «Альфа» производит некоторую продукцию промышленности строительных материалов и обычно продает ее оптовикам на внутреннем рынке по цене C_1 ден. ед., за единицу продукции (здесь и далее цифры измерения носят условный характер). Мощность фирмы – M единиц продукции в месяц. В настоящее время ее месячный выпуск составляет O_1 единиц. Имеется N -кратный запас мощности ($M = O_1 * N$)

Фирме было предложено заключить контракт на экспорт O_2 единиц продукции ежемесячно по цене C_2 ден. ед. Обязательства по транспортировке товара по договору лежат на покупателе.

Издержки на производство и сбыт в расчете на единицу продукции приведены в таблице.

Таблица - Издержки на производство и сбыт единицы продукции

Статья расходов	Обозначение/ Значение
1. Стоимость материалов	X1 / 2
2. Заработная плата	X2/ 7
3. Переменные накладные издержки	X3/ 2
4. Постоянные накладные издержки	X4/ 5
ИТОГО (себестоимость производства)	B/ 16
5. Переменные издержки по сбыту	X5/ 2
ВСЕГО (общие издержки)	C/ 18

Управляющий фирмой не пожелал заключить контракт в связи с тем, что предлагаемая цена C_2 не покрывает издержек C за единицу продукции.

Требуется определить:

1) правильное ли решение принял управляющий и как изменилась бы прибыль фирмы, если бы он принял предложение зарубежного партнера?

2) как изменилась бы прибыль фирмы, если бы предложение было принято, но запас мощности фирмы составлял бы $N = 1$?

Задание 2. Руководителю предприятия представлен анализ нового продукта марки А. Он решил, что продукт А будет продаваться по розничной цене C (10 д.е.) ден.ед. (по его исследованиям рынка). Розничные торговцы предполагают колебание цен в пределах $Pp\%$ (40%) от продажной цены, а оптовые $P1\%$ (20%). Переменные издержки на единицу продукта должны составить $Iпер$ (2.д.е.), а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии $Iпост$ (28000 д.е.).

Требуется принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж в O единиц (9000 единиц).

Задание 3. Пусть производится некоторый товар А. Исходные данные приведены в таблице

Таблица - Издержки на производство и сбыт продукции А

Наименование показателя	Обозначение/Значение
Затраты на производство единицы продукции (ден. ед)	$Iпер(0,75)$
Аренда техники и помещений (ден. ед./год)	$Iа(5000)$
Заработная плата непромышленного персонала и административные расходы (ден.ед./год)	$Iзп(10000)$ $C(1,5)$
Планируемая цена при продаже (ден. ед)	
Планируемые расходы на рекламу (ден. ед./год)	$Iр(2000)$

Требуется определить:

1) сколько продукции ($Oг$) надо продать, чтобы сделать задуманное предприятие самоокупаемым?

2) сколько продукции надо продать, чтобы получить $Pтр$ (прибыль требуемая) = 1000 ден.ед. прибыли?

3) какое решение будет лучшим при установлении цены, если известно, что продавая продукцию по цене $C_1(1,5 \text{ д.е.})$ за единицу, можно прогнозировать уровень продаж в $O_1(1500)$ единиц продукции в месяц, а по цене C_2 уровень продаж составит $O_2(3 \text{ д.е.})$ единиц продукции в месяц?

Задание 4. Предприниматель решил организовать производство столярных изделий. В результате оценки спроса, возможной цены реализации и затрат на производство и сбыт им были получены следующие данные: максимальная цена одного изделия $C_{\max} = 300$ ден. ед.; возможно уменьшение рыночной цены в ближайший год до $C_{\min} = 200$ ден.ед.; переменные затраты на одно изделие $I_{\text{пер}} = 120$ ден. ед.; в состав постоянных затрат входят: зарплата предпринимателя - 2000 ден. ед. в мес. расходы на амортизацию оборудования 600 ден. ед. в мес. расходы на оплату аренды помещения (2 варианта): вариант 1 - $C_{\text{ар}} = 1000$ ден. ед. в мес,

вариант 2 - $C_{\text{ар}} = 2400$ ден. ед. в мес. Производственная площадь варианта 1 позволяет организовать выпуск 30 изделий в мес, а производственная площадь варианта 2 - 120 изделий в мес.

Необходимо принять решение по обеспечению безубыточности производства и выбрать лучший вариант арендуемого помещения..

Задание 5. Имеется два варианта инвестиций в проект в объеме 70 млн.руб. (см. таблицу).

Таблица - Распределение вложений по годам (млн.руб.)

Вариант \ Годы	1	2	3	Σ
1	40	20	10	70
2	10	20	40	70

Депозитная ставка Сбербанка составляет 10% (т.е. $K_n = 0,1$); инфляция в расчет не принимается ($K_i < K_n$); $T = 3$.

Требуется принять решение о наилучшем варианте вложения средств..

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

Ответы обучающегося **на экзамене** оцениваются каждым педагогическим работником по 5-балльной шкале.

Критерии оценки ответа на вопросы теоретического блока:

«5» – обучающийся глубоко и прочно освоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, тесно увязывает с задачами и будущей деятельностью, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами и практическими заданиями, правильно обосновывает принятые решения, умеет самостоятельно обобщать и излагать материал, не допуская ошибок;

«4» - обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических заданий;

«3» - обучающийся освоил основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических заданий;

«2» - обучающийся не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, с большими затруднениями выполняет практические задания, задачи.

Критерии оценки практического задания:

«5» – задание выполнено верно, даны ясные аналитические выводы к решению задачи, подкрепленные теорией;

«4» – задание выполнено верно, отмечается хорошее развитие аргумента, однако отмечены погрешности в ответе, скорректированные при собеседовании;

«3» – задание выполнено с математическими ошибками, отсутствуют логические выводы и заключения к решению;

«2» – задание не выполнено, представленные расчеты проведены с ошибками, сделаны неверные выводы по решению задачи.

6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы для освоения учебной дисциплины

6.1. Основная литература.

1. Карданская Н. Л. Управленческие решения: учебник Юнити-Дана, Москва, 2015, 439 http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=436715

6.2. Дополнительная литература

1. Пиявский С. А. Принятие решений: учебник Самарский государственный архитектурно-строительный университет, Самара, 2015, 179 http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=438383

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современные профессиональные базы данных и информационные системы, необходимые для освоения учебной дисциплины

1. <http://mon.gov.ru> – сайт Минобрнауки РФ
2. <http://www.edu.ru/> – библиотека федерального портала «Российское образование» (содержит каталог ссылок на интернет-ресурсы, электронные библиотеки по различным вопросам образования)
3. <http://www.prlib.ru> – Президентская библиотека
4. <http://www.rusneb.ru> – Национальная электронная библиотека
5. <http://elibrary.rsl.ru/> – сайт Российской государственной библиотеки (раздел «Электронная библиотека»)
6. <http://elibrary.ru> – научная электронная библиотека «Elibrary»
7. <https://uisrussia.msu.ru> - Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ)
8. <http://window.edu.ru/> - Единое окно доступа к образовательным ресурсам

8. Методические указания для обучающихся по освоению учебной дисциплины

Освоение обучающимся учебной дисциплины «Управленческие решения» предполагает изучение материалов дисциплины на аудиторных занятиях и в ходе самостоятельной работы. Аудиторные занятия проходят в форме лекций и практических занятий. Самостоятельная работа включает разнообразный комплекс видов и форм работы обучающихся.

Для успешного освоения учебной дисциплины и достижения поставленных целей необходимо внимательно ознакомиться настоящей рабочей программы учебной дисциплины. Ее может представить преподаватель на вводной лекции или самостоятельно обучающийся использует информацию на официальном Интернет-сайте Института.

Следует обратить внимание на список основной и дополнительной литературы, на предлагаемые преподавателем ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет. Эта информация необходима для самостоятельной работы обучающегося.

При подготовке к аудиторным занятиям необходимо помнить особенности каждой формы его проведения.

Подготовка к учебному занятию лекционного типа заключается в следующем.

С целью обеспечения успешного обучения обучающийся должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

С этой целью:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям с темой прочитанной лекции;
- внесите дополнения к полученным ранее знаниям по теме лекции на полях лекционной тетради;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции по материалу изученной лекции;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей подготовке;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора) и запишите информацию, которой вы владеете по данному вопросу

Подготовка к практическому занятию

При подготовке и работе во время проведения практических занятий следует обратить внимание на следующие моменты: на процесс предварительной подготовки, на работу во время занятия, обработку полученных результатов, исправление полученных замечаний.

Предварительная подготовка к практическому занятию заключается в изучении теоретического материала в отведенное для самостоятельной работы время, ознакомление с инструктивными материалами с целью осознания задач практического занятия, техники безопасности при работе в аудитории.

Работа во время проведения практического занятия включает несколько моментов:

- консультирование студентов преподавателями с целью предоставления исчерпывающей информации, необходимой для самостоятельного выполнения предложенных преподавателем задач, ознакомление с правилами техники безопасности;
- самостоятельное выполнение заданий согласно обозначенной учебной программой тематики.

Самостоятельная работа.

Для более углубленного изучения темы задания для самостоятельной работы рекомендуется выполнять параллельно с изучением данной темы. При выполнении заданий по возможности используйте наглядное представление материала. Более подробная информация о самостоятельной работе представлена в разделах «Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы по дисциплине (модулю)», «Методические указания к самостоятельной работе по дисциплине (модулю)».

Подготовка к экзамену.

К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить учебную дисциплину в

период зачетно-экзаменационной сессии, как правило, приносят не слишком удовлетворительные результаты.

При подготовке к экзамену обратите внимание на практические задания на основе теоретического материала.

При подготовке к ответу на вопросы экзамена по теоретической части учебной дисциплины выделите в вопросе главное, существенное (понятия, признаки, классификации и пр.), приведите примеры, иллюстрирующие теоретические положения.

После предложенных указаний у обучающихся должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине.

9. Программное обеспечение информационно-коммуникационных технологий

9.1. Информационные технологии

1. Персональные компьютеры;
2. Доступ к интернет
3. Проектор.
4. Система VOTUM

9.2. Программное обеспечение

1. LibreOffice Writer
2. LibreOffice Calc
3. LibreOffice Impress

9.3. Информационные справочные системы

1. Университетская информационная система РОССИЯ - <http://www.cir.ru/>
2. Гарант

10. Перечень материально-технического обеспечения, необходимого для реализации программы по учебной дисциплине

1. Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

2. Помещения для самостоятельной работы студентов, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду института.

3. Библиотека.

11. Образовательные технологии

При реализации учебной дисциплины «**Управленческие решения в финансовом менеджменте**» применяются различные образовательные технологии.

Освоение учебной дисциплины «**Управленческие решения в финансовом менеджменте**» предусматривает использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения учебных занятий в виде дискуссий, разбора конкретных ситуаций и практических задач в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.