

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

филиал Федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования «Уфимский университет науки и технологий»
в г. Кумертау

Отделение дополнительного профессионального образования

УТВЕРЖДАЮ

Директор филиала
УУНиТ в г.Кумертау

А.Р. Фахруллина

« » _____ 20__ г.



**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ
«Государственное и муниципальное управление»**

Трудоемкость программы – 502 часа

Форма итоговой аттестации – итоговый междисциплинарный экзамен

Форма обучения – очно-заочная

Программа рассмотрена на заседании ученого совета филиала УУНиТ в г. Кумертау
комиссией по учебной деятельности, протокол № 1 от 01.12.2022.

Председатель комиссии по учебной деятельности _____ Ерофеев А.В.

г. Кумертау, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика программы	3
2. Содержание программы	9
3 Фактическое ресурсное обеспечение ДППП	10
4. Нормативно-методическое обеспечение системы оценки качества освоения слушателями ДППП	11
5. Руководитель и составители программы	15
Приложение 1. Учебный план	16
Приложение 2. Календарный учебный график	17
Приложение 3. Рабочие программы учебных разделов, курсов, дисциплин (модулей)	
Приложение 4. Фонд оценочных средств для проведения итоговой аттестации	

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОГРАММЫ

1.1 Цель реализации программы

Формирование профессиональных компетенций, необходимых для приобретения нового вида профессиональной деятельности в сфере государственного и муниципального управления.

Дополнительная программа профессиональной переподготовки в сфере «Государственное и муниципальное управление», разработана на основе:

– федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г., № 1016;

– профессиональных стандартов «Специалист по управлению жилищным фондом», «Специалист в сфере закупок», утвержденных приказами Министерства труда и социальной защиты РФ от 11 апреля 2014 № 233н и 10 сентября 2015 № 625н.

Дополнительная программа профессиональной переподготовки (ДППП) «Государственное и муниципальное управление» соответствует профессиональным стандартам, связь ДППП с профессиональными стандартами:

Наименование программы	Наименование выбранного профессионального стандарта (одного или нескольких)	Уровень квалификации
федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (уровень бакалавриата), утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г., № 1016	36 Специалист по управлению жилищным фондом 558 Специалист в сфере закупок	6, 7

1.2 Характеристика нового вида профессиональной деятельности, присваиваемой квалификации

а) Область профессиональной деятельности слушателя, прошедшего обучение по программе профессиональной переподготовки для выполнения нового вида профессиональной деятельности «Государственное и муниципальное управление» включает:

исполнение должностных обязанностей на должностях государственной службы по обеспечению исполнения полномочий лиц, находящихся на государственных должностях и исполнения полномочий государственных органов, на должностях муниципальной службы по обеспечению исполнения полномочий лиц, находящихся на выборных муниципальных должностях и исполнения полномочий органов местного самоуправления, на должностях в государственных и муниципальных организациях и учреждениях, на административных должностях в государственных и муниципальных предприятиях, в научно-исследовательских и образовательных организациях в сфере государственного и муниципального управления, в политических партиях, общественно-политических и некоммерческих организациях.

б) Объектами профессиональной деятельности являются:

органы государственной власти Российской Федерации, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные, предприятия и учреждения, институты гражданского общества, общественные организации, некоммерческие и коммерческие организации, международные организации и

международные органы управления, иные организации, подразделения по связям с государственными и муниципальными органами и гражданами.

в) Виды профессиональной деятельности:

- а) организационно-управленческая;
- б) административно-технологическая;
- в) консультационная и информационно-аналитическая;

г) Слушатель, успешно освоивший программу профессиональной переподготовки, готов решать профессиональные задачи в соответствии с видами профессиональной деятельности, на которые ориентирована программа.

Организационно-управленческая деятельность

способен свободно ориентироваться в правовой системе России (ПК-9);

умеет правильно применять нормы права (ПК-10);

Информационно-методическая деятельность:

имеет навык составления, учета, хранения, защиты, передачи служебной документации в соответствии с требованиями документооборота (ПК-14);

умеет обобщать и систематизировать информацию для создания баз данных, владеет средствами программного обеспечения анализа и моделирования систем управления (ПК-17);

способен применять ИКТ в профессиональной деятельности с видением их взаимосвязей и перспектив использования (ПК-26)

владеет технологиями защиты информации (ПК-27)

Проектная деятельность:

способен использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков и управление бюджетом (ПК-40);

имеет навыки разработки проектной документации (ПК-43);

Вспомогательно-технологическая (исполнительская) деятельность:

умеет вести делопроизводство и участвовать в ведении документооборота в органах и организациях (ПК-45);

д) Достижение 6 уровня квалификации в соответствии с профессиональным стандартом «Государственное и муниципальное управление».

1.3. Планируемые результаты обучения

Слушатель, освоивший программу, должен обладать профессиональными компетенциями, соответствующими видам профессиональной деятельности, на которые ориентирована программа:

Организационно-управленческая деятельность

способен свободно ориентироваться в правовой системе России (ПК-9);

умеет правильно применять нормы права (ПК-10);

Информационно-методическая деятельность:

имеет навык составления, учета, хранения, защиты, передачи служебной документации в соответствии с требованиями документооборота (ПК-14);

умеет обобщать и систематизировать информацию для создания баз данных, владеет средствами программного обеспечения анализа и моделирования систем управления (ПК-17);

способен применять ИКТ в профессиональной деятельности с видением их взаимосвязей и перспектив использования (ПК-26)

владеет технологиями защиты информации (ПК-27)

Проектная деятельность:

способен использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков и управление бюджетом (ПК-40);

имеет навыки разработки проектной документации (ПК-43);

Вспомогательно-технологическая (исполнительская) деятельность:

умеет вести делопроизводство и участвовать в ведении документооборота в органах и организациях (ПК-45);

Сопоставление профессионального стандарта и единиц ФГОС ВО:

<p>федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (уровень бакалавриата), утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г., № 1016</p>	<p>36 Специалист по управлению жилищным фондом 558 Специалист в сфере закупок утвержденных приказами Министерства труда и социальной защиты РФ от 11 апреля 2014 № 233н, 10 сентября 2015 № 625н</p>	<p>Выводы</p>
<p><u>Организационно-управленческая деятельность</u> способен свободно ориентироваться в правовой системе России (ПК-9); умеет правильно применять нормы права (ПК-10);</p> <p><u>Информационно-методическая деятельность:</u> имеет навык составления, учета, хранения, защиты, передачи служебной документации в соответствии с требованиями документооборота (ПК-14); умеет обобщать и систематизировать информацию для создания баз данных, владеет средствами программного обеспечения анализа и моделирования систем управления (ПК-17);</p> <p><u>Проектная деятельность:</u> способен использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков и управление бюджетом (ПК-40); имеет навыки разработки проектной документации (ПК-43); <u>Вспомогательно-технологическая (исполнительская) деятельность:</u> умеет вести делопроизводство и участвовать в ведении документооборота в органах и организациях (ПК-45);</p>	<p><u>Организационно-управленческая:</u> - обеспечение заключения договоров социального найма, найма или аренды жилых и нежилых помещений - обеспечение заключения договора с выбранной (созданной) организацией на управление муниципальным жилищным фондом - обеспечение заключения договоров с подрядными и ресурсоснабжающими организациями</p> <p><u>Информационно-методическая:</u> - подготовка закупочной документации - организация учета жилищного фонда - предварительный сбор данных о потребностях, ценах на товары, работы, услуги</p> <p><u>Проектная деятельность:</u> - разработка и обеспечение реализации программ развития жилищного фонда - составление планов и обоснование закупок - организация работы по обеспечению капитального ремонта</p> <p><u>Вспомогательно-технологическая (исполнительская) деятельность</u> - подготовка документов к государственной регистрации прав на жилые помещения и сделок с ними</p>	<p>Соответствует</p>

Результаты освоения программы профессиональной переподготовки

Виды профессиональной деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции	Практический опыт	Умения	Знания
Организационно-управленческая	способен свободно ориентироваться в правовой системе России (ПК-9)	Рассмотрение заявлений на наличие оснований для отказа в предоставлении муниципальной услуги Осуществление экспертизы представленных документов Оформление договоров социального найма (аренды жилых, нежилых помещений) муниципального жилищного фонда	Представлять заявителю полную информацию по оказанию муниципальной услуги Обеспечивать достоверность предоставляемой информации Соблюдать регламент и сроки предоставления муниципальной услуги	Законодательные акты, постановления, нормативно-технические документы всех уровней власти и местного самоуправления, регламентирующие требования к заключению договоров социального найма или аренды жилых и нежилых помещений Требования к составлению отчетности Трудовое законодательство Российской Федерации и правила внутреннего трудового распорядка
	умеет правильно применять нормы права (ПК-10);	Заключение договора с организацией, выбранной на конкурсной основе, на управление муниципальным жилищным фондом, контроль выполнения договора Разработка регламента проведения открытого конкурса по отбору управляющей организации для управления жилищным фондом Подготовка и заключение договоров с подрядными и ресурсоснабжающими организациями	Оформлять документы, необходимые для принятия решений о проведении конкурса по выбору организации для управления жилищным фондом Работать с документами, составлять отчеты по итогам выполнения деятельности Анализировать и обобщать информацию об изменениях правовых взаимоотношений в жилищной сфере	Законодательные акты, постановления, нормативно-технические документы всех уровней власти и местного самоуправления, регламентирующие порядок выбора управляющей организации в жилищной сфере Законодательные акты, постановления, нормативно-технические документы всех уровней власти и местного самоуправления, регламентирующие заключение договоров с подрядными и ресурсоснабжающими организациями
Информационно-методическая деятельность	имеет навык составления, учета, хранения, защиты, передачи служебной документации и в соответствии с требованиями документооборота (ПК-14);	Осуществление инвентаризации и паспортизации жилищного фонда Оказание информационного и консультационного обслуживания, связанного с государственным учетом жилищного фонда Обработка и анализ информации о ценах на товары, работы, услуги	Проводить техническую инвентаризацию объектов недвижимости Использовать вычислительную и иную вспомогательную технику, средства связи и коммуникаций Создавать и вести информационную базу данных	Требования к составлению отчетности
	умеет обобщать и систематизировать информацию для создания баз данных,	Подготовка и публичное размещение извещения об осуществлении закупки, документации о закупках, проектов контрактов Осуществление организационно-	Изготавливать документы, формировать, архивировать, направлять документы и информацию Обобщать полученную информацию, цены на товары, работы, услуги,	Основы информатики в части применения к закупкам

	владеет средствами программного обеспечения анализа и моделирования систем управления (ПК-17);	технического обеспечения деятельности закупочных комиссий	статистически ее обрабатывать и формулировать аналитические выводы Использовать вычислительную и иную вспомогательную технику, средства связи и коммуникаций Работать в единой информационной системе	
Проектная деятельность	способен использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков и управление бюджетом (ПК-40);	Оценка выполнения запланированного объема и качества работ по достижению показателей планов и программ развития жилищного фонда Привлечение финансирования для реализации программ развития жилищного фонда	Составлять служебные задания руководителям проектных и рабочих групп по достижению показателей развития жилищного фонда Информационные технологии, используемые при мониторинге проектов и программ Программно-целевой метод в стратегическом управлении жилищным фондом	
	имеет навыки разработки проектной документации и (ПК-43);	Стимулирование участников проектных и рабочих групп в целях своевременного выполнения ими целевых показателей стратегического развития жилищного фонда Обеспечение разработки проектно-сметной документации Обеспечение подготовки обоснования закупки при формировании плана закупок Разработка плана-графика и осуществление подготовки изменений для внесения в план-график	Разработка планов (графиков) капитального ремонта жилищного фонда Проверять и оценивать проектно-сметную документацию на капитальный ремонт, порядок ее согласования Подготавливать план закупок, план-график, вносить в них изменения	Организация и планирование капитального ремонта жилищного фонда Основы бухгалтерского учета в части применения к закупкам
Вспомогательно-технологическая (исполнительская) деятельность	умеет вести делопроизводство и участвовать в ведении документооборота в органах и организациях (ПК-45);	Подготовка документов к государственной регистрации прав на жилые помещения и сделок с ними Взаимодействие с органами кадастрового учета	Работать с информационными базами с целью подготовки необходимого пакета документов	Действующие законодательные акты, постановления, нормативно-технические документы всех уровней власти и местного самоуправления, регламентирующие организацию регистрации прав на жилые помещения и сделок с ним

1.4 Срок освоения ДПП 8 месяцев.

1.5 Трудоемкость ДППП Нормативная трудоемкость обучения по данной программе – 502 часа, включая все виды аудиторной и внеаудиторной (самостоятельной) учебной работы слушателя.

1.6 Форма обучения. Форма обучения устанавливается при наборе группы слушателей и фиксируется в договорах с заказчиками на оказание образовательных услуг.

1.7 Требования к слушателю: поступающими слушателями могут быть лица, имеющие среднее профессиональное и (или) высшее образование, а также лица, получающие среднее профессиональное и (или) высшее образование.

1.8. Форма итоговой аттестации: итоговый междисциплинарный экзамен.

1.9. Документ о квалификации: диплом о профессиональной переподготовке установленного образца.

2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

2.1 Содержание ДППП

2.1.1. Структура и содержание практики/стажировки (при наличии) – не предусмотрена.

2.1.2. Структура и содержание теоретической части ДПП

Результаты обучения (освоенные компетенции)	Умения и знания	Учебные дисциплины
способен свободно ориентироваться в правовой системе России (ПК-9)	Представлять заявителю полную информацию по оказанию муниципальной услуги Обеспечивать достоверность предоставляемой информации Соблюдать регламент и сроки предоставления муниципальной услуги Законодательные акты, постановления, нормативно-технические документы всех уровней власти и местного самоуправления, регламентирующие требования к заключению договоров социального найма или аренды жилых и нежилых помещений Требования к составлению отчетности Трудовое законодательство Российской Федерации и правила внутреннего трудового распорядка	Политическая система РФ и РБ Трудовое право Административное право Гражданское право
умеет правильно применять нормы права (ПК-10);	Оформлять документы, необходимые для принятия решений о проведении конкурса по выбору организации для управления жилищным фондом Работать с документами, составлять отчеты по итогам выполнения деятельности Анализировать и обобщать информацию об изменениях правовых взаимоотношений в жилищной сфере Законодательные акты, постановления, нормативно-технические документы всех уровней власти и местного самоуправления, регламентирующие порядок выбора управляющей организации в жилищной сфере Законодательные акты, постановления, нормативно-технические документы всех уровней власти и местного самоуправления, регламентирующие заключение договоров с подрядными и ресурсоснабжающими организациями	Трудовое право Административное право Гражданское право
имеет навык составления, учета, хранения, защиты, передачи служебной документации в соответствии с требованиями документооборота (ПК-14);	Проводить техническую инвентаризацию объектов недвижимости Использовать вычислительную и иную вспомогательную технику, средства связи и коммуникаций Создавать и вести информационную базу данных Требования к составлению отчетности	
умеет обобщать и систематизировать информацию для создания баз данных, владеет средствами программного обеспечения анализа и моделирования систем управления (ПК-17);	Изготавливать документы, формировать, архивировать, направлять документы и информацию Обобщать полученную информацию, цены на товары, работы, услуги, статистически ее обрабатывать и формулировать аналитические выводы Использовать вычислительную и иную вспомогательную технику, средства связи и коммуникаций Работать в единой информационной системе Основы информатики в части применения к закупкам	Бизнес-графика и презентационные технологии Методы принятия управленческих решений Информатизация государственных и муниципальных услуг и функций
способен использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное	Составлять служебные задания руководителям проектных и рабочих групп по достижению показателей развития жилищного фонда Информационные технологии, используемые при мониторинге проектов и программ	Основы государственного и муниципального управления Управление проектами

получение качественных результатов, определение рисков и управление бюджетом (ПК-40);	Программно-целевой метод в стратегическом управлении жилищным фондом	Основы государственно-частного партнерства Экономическая оценка инвестиций
имеет навыки разработки проектной документации (ПК-43);	Разработка планов (графиков) капитального ремонта жилищного фонда Проверять и оценивать проектно-сметную документацию на капитальный ремонт, порядок ее согласования Подготавливать план закупок, план-график, вносить в них изменения Организация и планирование капитального ремонта жилищного фонда Основы бухгалтерского учета в части применения к закупкам	Управление проектами Экономическая оценка инвестиций
умеет вести делопроизводство и участвовать в ведении документооборота в органах и организациях (ПК-45);	Работать с информационными базами с целью подготовки необходимого пакета документов Действующие законодательные акты, постановления, нормативно-технические документы всех уровней власти и местного самоуправления, регламентирующие организацию регистрации прав на жилые помещения и сделок с ним	Основы делопроизводства и документооборота

2.2 Документы, регламентирующие содержание и организацию образовательного процесса при реализации ДППП «Государственное и муниципальное управление»

В соответствии с Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам утвержденного Приказом № 499 от 01 июля 2013 г. содержание и организация образовательного процесса при реализации данной ДППП регламентируется учебным планом профессиональной переподготовки; рабочими программами учебных курсов, предметов, дисциплин (модулей); материалами, обеспечивающими качество подготовки слушателей; годовым календарным учебным графиком, а также методическими материалами, обеспечивающими реализацию соответствующих образовательных технологий.

2.2.1 Учебный план: учебный план представлен в Приложении 1.

2.2.2 Календарный учебный график: календарный учебный график представлен в Приложении 2.

2.2.3 Рабочие программы учебных разделов, курсов, дисциплин (модулей): рабочие программы учебных разделов, курсов, дисциплин (модулей) представлены в Приложении 3.

3 ФАКТИЧЕСКОЕ РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДППП

3.1 Кадровое обеспечение по модулям

Уровень кадрового потенциала характеризуется выполнением требований к наличию и квалификации научно-педагогических кадров в соответствии с действующей нормативно-правовой базой.

Квалификация руководящих и научно-педагогических работников организации соответствует квалификационным характеристикам, установленным в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, разделе «Квалификационные характеристики должностей руководителей и специалистов высшего профессионального и дополнительного профессионального образования», и профессиональным стандартам.

Доля научно-педагогических работников, имеющих образование, соответствующее профилю преподаваемой дисциплины, в общем числе научно-педагогических работников, реализующих образовательную программу, не менее 70%.

Доля преподавателей, имеющих ученую степень доктора или кандидата наук, в общем числе преподавателей, обеспечивающих образовательный процесс не менее 40%.

Доля преподавателей, имеющих основное место работы в данном вузе, в общем числе преподавателей, обеспечивающих образовательный процесс более 50%.

3.2 Материально-техническое обеспечение учебного процесса

Для реализации ДППП в вузе имеется материально-техническая база, обеспечивающая проведение всех видов лекционной, лабораторной, практической подготовки, предусмотренных учебным планом, и соответствующая действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Материально-техническая база обеспечена наличием:

- лекционных аудиторий с современными средствами демонстрации;
- оборудованием для оснащения лабораторий, в том числе современного, высокотехнологичного оборудования, обеспечивающего реализацию ДППП;
- вычислительного и телекоммуникационного оборудования и программных средств, необходимых для реализации ДППП и обеспечения физического доступа к информационным сетям, используемым в образовательном процессе и научно-исследовательской деятельности;
- прав на объекты интеллектуальной собственности, необходимых для осуществления образовательного процесса и научно-исследовательской деятельности;
- других материально-технических ресурсов.

В течение всего периода обучения слушателям обеспечен индивидуальный неограниченный доступ к одной или нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде организации. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

При подготовке слушателей по профессиональной переподготовке «Государственное и муниципальное управление» используется полный комплект современного лицензионного программного обеспечения (ПО).

4. НОРМАТИВНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ СЛУШАТЕЛЯМИ ДППП

Оценка качества освоения слушателями образовательных программ профессиональной переподготовки включает промежуточную и итоговую аттестацию слушателей. Итоговая аттестация слушателей является обязательной и осуществляется после освоения дополнительной программы в полном объеме. Итоговая аттестация включает защиту итогового междисциплинарного экзамена.

4.1 Фонды оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной (при наличии) аттестации: представлены в рабочих программах дисциплин в Приложении 3.

4.2. Итоговая аттестация выпускников ДППП: итоговый экзамен; фонд оценочных средств для проведения итоговой аттестации представлен в Приложении 4.

5. РУКОВОДИТЕЛЬ И СОСТАВИТЕЛИ ПРОГРАММЫ

Руководитель программы: А.В. Ерофеев, канд. экон. наук, доцент

Составители программы:

А.Р. Ишмухаметова, ст. преподаватель (дисциплины: 4, 7, 13, 14)

А.В. Ерофеев, канд. экон. наук, доцент (дисциплины: 3, 11, 12)

И.И. Емельянова, доцент, канд. тен. наук (дисциплины: 2, 5, 10)

А. Р. Кучкарова, преподаватель (дисциплины: 1)

Приложение 1. Учебный план¹⁾

Семестр	Наименование дисциплины (модуля)	Трудоёмкость, час	Контакт. работы всего, ауд. час.	в том числе, час			СРС, час	Текущий контроль, час		Промежуточная аттестация, час	
				Лекции	Лабораторные работы	Практические занятия		РГР	КР/КП	Зачет	Экзамен
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I	Основы государственного и муниципального управления	34	14	4		8	20				2
	Бизнес-графика и презентационные технологии	30	15	4	4		15	6		1	
	Государственное регулирование экономики	41	21	6		4	20	10		1	
	Политическая система РФ и РБ	33	13	4		2	20	6		1	
	Всего I семестр	138	63	18	4	14	75	22			3
II	Информационные технологии в управлении	23	15	4		4	8	6		1	
	Управление государственными и муниципальными закупками	17	9	4		4	8			1	
	Трудовое право	17	7	4		2	10			1	
	Методы принятия управленческих решений	27	19	6	4	2	8	6		1	
	Основы делопроизводства и документооборота	30	20	6		2	10		10		2
	Управление проектами	32	23	6	4	2	9	10		1	
	Всего II семестр	146	93	30	8	16	53	22	10		5
III	Информатизация государственных и муниципальных услуг и функций	40	20	4	4		20	10			2
	Основы государственно-частного партнерства	40	20	4		4	20	10			2
	Экономическая оценка инвестиций	49	29	4	2	2	20		20	1	
	Административное право	27	7	4		2	20			1	
	Гражданское право	22	8	4		2	14				2
	Всего III семестр	178	84	20	6	10	94	20	20		2
IV	Итоговая аттестация:	Итоговый междисциплинарный экзамен									
	Подготовка к итоговому междисциплинарному экзамену	30					30				
	Заседание итоговой аттестационной комиссии	10	10								10
	Всего IV семестр	40	10				30				10
Всего:	502	250	68	18	40	291	64	30		10	20

¹⁾Учебный план может быть совмещен с календарным учебным графиком

²⁾Даты обучения будут определены при наборе группы на обучение

Приложение 2. Календарный учебный график¹⁾

Семестр	Неделя																					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
I				Э	Э																	
II														Э	Э							
III																		Э	Э	Э		
IV																					И	
Сводные данные:																						
															Семестр 1	Семестр 2	Семестр 3	Семестр 4	Итого			
Теоретическое обучение															3	8	2		13			
Э	Экзаменационные сессии															2	2	3		7		
И	Итоговая аттестация																		1	1		
Итого															5	10	5	1	21			

¹⁾ Учебный план может быть совмещен с календарным учебным графиком

Приложение 3. Рабочие программы учебных разделов, курсов, дисциплин (модулей)

ДИСЦИПЛИНА 1 Основы государственного и муниципального управления (14 ЧАСОВ)

Цели освоения дисциплины:

- -знание сущности и содержания проблем мотивации, социальноэтических аспектов государственного и муниципального управления;
- -умение правильно определять сущность и содержание процесса государственного и муниципального управления;
- умение провести анализ внутренней и внешней среды объектов государственного и муниципального управления, социальных и психологических факторов, определяющих эффективность государственного муниципального управления;
- использование знаний и умений для определения миссии, целей и задач, стратегии и тактики функционирования объектов государственного и муниципального управления.

Планируемые результаты обучения по дисциплине:

Слушатель должен знать:

- основные тенденции развития государственного и муниципального управления; основные этапы развития государственного и муниципального управления как науки и профессии;
- принципы развития и закономерности функционирования государственной организации и ее отличия от частной организации;
- структуру городских, районных, поселковых и сельских администраций;
- о статусе личности гражданина, разновидности коллектива, об особенностях государственного регулирования различных сторон общества;
- о государстве любого типа, о разновидностях государственной власти,
- о разновидностях государственной власти, о государственном аппарате, о местном управлении и его органах;
- виды государственных решений и методы их принятия;
- -особенности конституционного строя, правового положения граждан, форм государственного устройства, организации и функционирования системы органов государства и местного самоуправления в России; сущность и содержание основных понятий, категорий, институтов, правовых статусов субъектов, правоотношений в административном, гражданском, трудовом, муниципальном праве;
- правовые и нравственно-этические нормы в сфере профессиональной деятельности;
- принципы формирования системы государственных и муниципальных финансов, бюджетов различных уровней, основные составляющие бюджетного процесса;
- систему мер государственного и муниципального воздействия, направленных на улучшение качества и уровня жизни социальных групп;
- основное содержание стратегии государства, целенаправленной деятельности по выработке и реализации решений, непосредственно касающихся человека, его положения в общества;
- основные теории о концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами.

Слушатель должен уметь:

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- интегрировать в деятельность подразделения положения федерального и регионального законодательства инструкции и нормативы;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять

ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;

- пользоваться нормативными документами;
- использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности государственных служащих и муниципальных служащих;
- определять и классифицировать характер правоотношения и его принадлежность соответствующей отрасли права.

Слушатель должен владеть:

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
- современными технологиями эффективно влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации; современными методами управления человеческими ресурсами;
- навыками анализа различных правовых явлений, юридических фактов, правовых норм и правовых отношений, являющихся объектами профессиональной деятельности;

Содержание дисциплины

№, Наименование темы	Содержание лекций, час.	Наименование практических занятий или семинаров, час.	Наименование лабораторных работ, час.	СРС, час	РГР, час
1	2	3	4	5	6
1. Основы государственного управления 2. Основы муниципального управления	1. Государственное управление как вид социального управления Категории, законы, методы и функции теории государственного управления. Эволюция и научные школы теории государственного управления Государственная управленческая деятельность	1. Подготовка сообщения на тему основы государственного управления. - 2 часа 2. Подготовка сообщения на тему основы муниципального управления. – 2 часа 3. Ответы на вопросы «Основы государственного управления» - 2 часа.		-10 часов	

	<p>ь: понятие, формы и методы. Государственное управление и менеджмент Цели и принципы государственного управления Функции и организационная структура государственного управления Методы государственного управления в современных условиях.</p> <p>– 2 часа</p> <p>2.</p> <p>Муниципальное управление как наука и учебная дисциплина Понятие местного самоуправления. Местное самоуправление и его роль в государственном устройстве Функции и виды местного самоуправления. Вопросы местного значения Принципы местного</p>	<p>4. Ответы на вопросы «Основы государственного управления» - 2 часа.</p>			
--	--	--	--	--	--

	самоуправления – 2 часа				
--	-------------------------	--	--	--	--

Оценка качества освоения дисциплины

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

Оценочные материалы:

Вопросы к зачету по дисциплине:

1. Понятие управления:
 - 1) это функция системы, направленная на выживание этой системы посредством координации элементов данной системы, как между собой, так и с внешней средой;
 - 2) это функция системы, направленная на выживание этой системы посредством координации элементов данной системы, только между собой;
 - 3) это функция системы, направленная на выживание этой системы посредством координации элементов данной системы с внешней средой.
2. Суть функции управления:
 - 1) это координация (организация, регулирование, контроль) элементов системы как единого целого, чтобы обеспечить выживание системы.
 - 2) это координация (организация, регулирование, контроль) элементов системы
 - 3) это координация (организация, регулирование, контроль) чего-либо.
3. Какая функция направлена на обеспечение своего выживания посредством координации социальных элементов данной системы, как между собой, так и с внешней социальной средой?
 - 1) Функция общества
 - 2) Функция управления
 - 3) Функция природы
4. Государственное управление – это функция общества ...
 - 1) осуществляемая специальной подсистемой (государственными органами) и направленная на обеспечение выживания и развития общества посредством организации, координации, взаимодействия всех социальных подсистем;
 - 2) осуществляемая специальной подсистемой (государственными органами) и направленная на обеспечение коммуникации между подсистемами;
 - 3) осуществляемая специальной подсистемой (государственными органами) и направленная на обеспечение координации взаимодействия всех социальных подсистем.
5. Выберите вариант ответа, где верно указаны все общие принципы социального (государственного) управления:
 - 1) Принцип системности;
Принцип самосохранения;
Принцип координации;
Принцип универсальности;
Социального отношения;
Принцип воспитания;
Принцип возрастания сложности;
Принцип константы.
 - 2) Принцип самосохранения;
Принцип координации;
Принцип универсальности;
Принцип возрастания сложности;
Принцип константы.
 - 3) Принцип самосохранения;
Принцип координации;
Принцип универсальности;
Социального отношения;
Принцип воспитания;
Принцип возрастания сложности;
Принцип константы.

6. Управленческие связи, процессы и закономерности, возникающие в системе отношений государства (в лице государственных органов) и общества – это
 - 1) Предмет теории государственного управления
 - 2) Объект теории государственного управления
7. Категориальный аппарат науки государственного управления можно группировать ...
 - 1) по уровню обобщения и по содержанию;
 - 2) По содержанию;
 - 3) по уровню обобщения.
8. Основные методы теории государственного управления:
 - 1) анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнение, обобщение, структурный, системный, функциональный, диалектический, исторический, ситуационный методы;
 - 2) статистические, экономические, социологические методы (опрос, интервью, анализ документов, социологическое наблюдение и эксперимент);
 - 3) статистические, экономические, функциональный, диалектический, исторический, ситуационный методы.
9. Когда начался современный этап в развитии теории административно-государственного управления:
 - 1) в 50-е годы 20 века
 - 2) в 20–30-е годы 20 века
 - 3) в 60-е годы 20 века
10. Современный этап управленческой деятельности, отличающийся партнерским характером отношений между субъектом и объектом управления – это ...
 - 1) менеджмент
 - 2) государственное управление
 - 3) социальное управление.
11. Выберите вариант, где указаны верно виды целей государственного управления
 - 1) общественно-политические;
социальные;
духовные;
производственные;
организационные;
деятельностно-праксеологические;
информационные;
разъяснительные.
 - 2) организационные;
деятельностно-праксеологические;
информационные;
разъяснительные.
 - 3) социальные;
духовные;
производственные
общественно-политические;
12. Способы прямого или косвенного (в большинстве своем) воздействия на поведение и деятельность управляемых при помощи политических средств – это ...
 - 1) политические методы управления
 - 2) государственные методы управления
 - 3) общественные методы управления
13. Какие методы - используются управляющим субъектом в целях мотивации активности управляемых путем изменения социальной среды обитания и удовлетворения жизненных потребностей и интересов?
 - 1) Социальные методы
 - 2) Политические методы
 - 3) экономические методы
14. Виды методов государственного управления по характеру взаимодействия бывают:
 - 1) демократические, авторитарные, принудительные, манипуляционные, мобилизационные, партисипативные.

- 2) демократические, авторитарные, принудительные, партисипативные.
 - 3) демократические, авторитарные
15. Изначально местное самоуправление возникло из ...
- 1) родовой общины;
 - 2) деревни,
 - 3) человека.
16. Когда стало формироваться местное самоуправление в его современном понимании:
- 1) на рубеже 18-19 века
 - 2) В начале 20 века
 - 3) в середине 16 века
17. Объектом теории муниципального управления являются ...
- 1) являются связи, процессы и закономерности, возникающие в сфере решения вопросов местного значения, то есть в сфере самоорганизации местного сообщества.
 - 2) управленческие связи, процессы и закономерности, возникающие в этой сфере. Таким образом, здесь рассматривается деятельность населения и создаваемых им органов по организации, регулированию, координации развития местного сообщества.
18. Предметом теории муниципального управления является ...
- 1) управленческие связи, процессы и закономерности, возникающие в этой сфере. Таким образом, здесь рассматривается деятельность населения и создаваемых им органов по организации, регулированию, координации развития местного сообщества.
 - 2) являются связи, процессы и закономерности, возникающие в сфере решения вопросов местного значения, то есть в сфере самоорганизации местного сообщества.
19. Функции теории муниципального управления в современном обществе:
- 1) познавательная;
Мировоззренческая;
Регулятивная;
Прогностическая.
 - 2) познавательная;
Регулятивная;
Прогностическая.
 - 3) Мировоззренческая;
Регулятивная;
Прогностическая.
20. Местное самоуправление – это ...
- 1) право и способность граждан самостоятельно и под свою ответственность решать вопросы местного значения (базовая версия)
 - 2) это самостоятельная деятельность граждан.
 - 3) часть власти.
21. Функции местного самоуправления выражаются ...
- 1) в так называемых вопросах местного значения.
 - 2) в вопросах государственного значения
 - 3) в вопросах мирового значения.
22. Компетенция органов местного самоуправления – это ...
- 1) круг вопросов, которые могут и должны решаться данными органами.
 - 2) круг вопросов, которые решаются по инициативе органов региональной власти.
23. Дайте определение сущности государства:
- 1) общность людей с единым языком, культурой и территорией проживания;
 - 2) общность людей, интегрируемая системой правового и властного принуждения;
 - 3) форма политической организации общества на определенной территории
24. Основное назначение государства:
- 1) охрана общественного порядка и окружающей среды;
 - 2) взаимоотношения органов власти с гражданами;
 - 3) обеспечение рациональной организации жизнедеятельности и развития общества.
25. Чем характеризуется унитарное государство?
- 1) наличием автономных территориальных единиц;
 - 2) административно-территориальным делением;

- 3) разделением власти по субъектам федерации.
26. Что не характерно для федеративного государства?
 1) однопалатный парламент;
 2) двухпалатный парламент;
 3) двухканальная налоговая система.
27. Кто является гарантом Конституции РФ, прав и свобод человека?
 1) Конституционный суд РФ;
 2) Президент РФ
 3) Федеральное Собрание РФ.
28. Структура органов местного самоуправления определяется:
 1) федеральными органами власти;
 2) органами власти субъекта РФ;
 3) самостоятельно местным населением.
29. В пределах своих полномочий органы местного самоуправления принимают управленческие решения:
 1) исключительно самостоятельно;
 2) по согласованию и под контролем органов субъекта РФ;
 3) по согласованию и во взаимодействии с федеральными органами.
30. Государственная политика- это:
 1) искусство управления государством, ведения государственных дел;
 2) реализация народного волеизъявления;
 3) выражение воли экономически господствующего класса.

Ключ к тесту:

№ вопроса	№ ответа
1	1
2	1
3	1
4	1
5	1
6	1
7	1
8	1
9	1
10	1
11	1
12	1
13	1
14	1
15	1
16	1
17	1
18	1
19	1
20	1
21	1
22	1
23	3
24	3
25	2
26	1
27	2
28	3

29	1
30	1

Методические материалы для проведения практического занятия:

Практическое занятие № 1

Тема: Основы государственного управления.

Цель работы: получение теоретических знаний о государственном управлении.

1.1 Теоретическая часть

1.1.1. Государственное управление как теория и профессиональная деятельность

Управление – одно из самых емких и загадочных понятий в современной науке. Сам термин появился достаточно давно и широко используется даже в обыденном лексиконе. Однако его научное понимание и трактовка все еще не завершены и по-прежнему являются предметом научных дискуссий. Достаточно сказать, что в современной науке применяется несколько десятков различных дефиниций этого термина.

Виды управления в социальных системах

Таблица 1

<i>Управление природными системами</i>	<i>Управление социотехническими системами</i>	<i>Управление социальными системами (социальное управление)</i>
Управление неживой природой (земля, климат, космос и т.п.)	Управление искусственными материальными объектами	Государственное управление
Управление биологическими системами	Управление финансами	Муниципальное управление
	Управление информацией	Семейное управление
	Управление техническими системами	Военное управление
		Производственное управление
		Религиозное управление
		Политическое управление и другие

Государственное управление многогранно. В теории государственного управления сложились три основных подхода к формулированию основных ценностей государственного управления

- правовой подход;
- политический подход;
- управленческий подход.

Согласно правовому подходу ключевыми ценностями государственного

управления являются ценности верховенства права (наличия справедливых законов, подчиненность власти только праву, действенная защита прав человека), защиты прав граждан (равенства и недискриминации – равного подхода ко всем гражданам).

Согласно политическому подходу в качестве ценности государственного управления выступает максимально лучшее воплощение воли народа, а именно: участие, оперативность, ориентация на консенсус. Под ценностью «участие» понимается участие граждан в процессе принятия государственных решений, как непосредственно, так и через общественные институты, включая институты гражданского общества. Под ценностью «оперативность» понимается быстрота реагирования власти на запросы общества. Под ценностью «ориентация на консенсус» понимается использование механизмов посредничества и иные способы для достижения общего согласия при принятии решений в интересах всех членов общества.

Согласно управленческому подходу основными ценностями государственного управления являются эффективность, экономичность и результативность.

Под ценностями «результативность и эффективность» понимается следующее: органы государственной власти производят результаты, которые удовлетворяют общественные ожидания, наилучшим способом используя при этом имеющиеся ресурсы.

Качество государственного управления обозначает степень соответствия деятельности государственных служащих ключевым ценностям государственного управления.

Универсальными ценностями при оценке качества государственного управления независимо от подхода к оценке являются прозрачность государственной власти (степень доступности граждан к информации о деятельности органов государственной власти) и подотчетность институтов государственной власти (ответственность перед обществом за свои действия).

Принципы государственного управления

Основными принципами формирования системы государственного управления являются принцип разделения властей, принцип комплементарности, принцип субсидиарности, принцип суверенности, принцип демократизма, принцип гомогенности.

Принцип разделения властей, введенный в 1748 г. французским энциклопедистом Ш. Монтескье (1698–1755), предполагает разделение единоличной

государственной власти на три сферы: законодательную, исполнительную и судебную, что должно служить условием эффективного контроля за деятельностью государственного аппарата. Система сдержек и противовесов, представленная реализацией принципа, способствует формированию сбалансированной

политической системы, отвечающей признакам справедливости и целесообразности.

Государственное управление – это функция общества, осуществляемая специальной подсистемой (государственными органами) и направленная на обеспечение выживания и развития общества посредством организации, координации, взаимодействия всех социальных подсистем (промышленность, сельское хозяйство, здравоохранение, образование, наука и т.п.) как между собой, так и с внешней средой (другими обществами).

Объект государственного управления - связи, процессы и закономерности, возникающие в системе отношений государства (в лице государственных органов) и общества.

Предмет государственного управления - управленческие связи, процессы и закономерности, возникающие в системе отношений государства (в лице государственных органов) и общества.

Методы ГУ - это способы получения научного знания о государственном управлении. Основные методы теории государственного управления: анализ и синтез, индукция и дедукция, сравнение, обобщение, структурный, системный, функциональный, диалектический, исторический, ситуационный методы. Специальные методы позволяют получать главным образом социальную информацию:

статистические, экономические, социологические методы (опрос, интервью, анализ документов, социологическое наблюдение и эксперимент).

Задачи государственного управления – это установки, которые обеспечивают достижение ее целей. Особенности задач:

- принимаются на определенный период,
- отражают специфику текущего момента,
- не носят учредительного характера по отношению к государственным органам,
- часто подчеркивают актуальные (в данный момент!) аспекты функций государственного управления.

Каждый орган государственного управления имеет свои функции и задачи. Они обусловлены, как правило, спецификой целей самих государственных органов (например, республиканский орган исполнительной власти или Правительство РФ).

1.2 Ход работы

Подготовить сообщение по выданным темам.

1. Понятие государственного управления и публичного управления. Государственное управление как вид социального управления.
2. Государственное управление как наука и учебная дисциплина.
3. Эволюция и научные школы теории государственного управления.
4. Место и роль теории государственного управления в системе политических, правовых и управленческих наук.
5. Исторические этапы государственного управления в России.
6. Место и роль современного государства в управлении обществом.
7. Государство как субъект управления общественными процессами. Виды, типы государств.
8. Цели государственного управления. Иерархия целей государственного управления.
9. Понятие и виды принципов государственного управления.
10. Правовая основа государственного управления.
11. Функции и функциональная структура государственного управления.
12. Понятие и основные характеристики органа государственного управления.
13. Связь организационной и функциональной структур государственного управления.
14. Система государственного управления в РФ. Особенности федеративного устройства РФ.
15. Система органов государственного управления в РФ.
16. Система государственного управления в РБ.
17. Понятие общества. Характеристика общества как объекта государственного управления.
18. Методы государственного управления: понятие роль, виды.
19. Обеспечение государственного управления. Средства государственного управления.
20. Государственная служба и государственные служащие в системе государственного управления.
21. Административная реформа: понятие, содержание, этапы, направления и методы.
22. Основные направления методы оптимизации системы государственного управления в Республике Башкортостан.

Практическая работа № 2

Тема: разработка резюме при поиске работы.

Цель работы: получение теоретических знаний о муниципальном управлении.

2.1 Теоретическая часть

2.1.1 Основы муниципального управления

Понятие местного самоуправления

Местное самоуправление - это один из видов управления определенными общественными делами локального сообщества людей. Оно представляет собой самостоятельную и под свою ответственность деятельность населения по решению вопросов местного значения. Местное самоуправление организуется исходя из интересов населения, его исторических и иных местных традиций. Оно автономно.

Вместе с тем автономия местного самоуправления имеет относительный характер. Во-первых, местное самоуправление существует и действует в системе общих связей и отношений по управлению обществом в рамках данного государства. Как часть целого, оно в соответствии с принципами теории систем не может не подчиняться общесистемным

качествам. Во-вторых, юридические принципы организации и деятельности местного самоуправления устанавливаются государственной властью, принятыми ее органами законами. В-третьих, материальные основы местного самоуправления во многом зависят от государства. Основную часть необходимых органам местного самоуправления финансовых средств они получают от государства. В-четвертых, избранные главы местного самоуправления (мэры, бургомистры и др.) в зарубежных странах обычно утверждаются в качестве представителей государственной власти на местах. В этом качестве они выполняют некоторые общегосударственные функции и несут ответственность за это перед органами государства. В России этот вопрос решен иначе: местным органам могут быть переданы с их согласия некоторые функции государственных органов, и за их выполнение они тоже несут ответственность перед государством.

Местное самоуправление - власть не только территориально ограниченная, но ограниченная и по кругу полномочий. Ее органы вправе решать вопросы местного значения в соответствии с законом. В унитарном государстве это закон, принятый его парламентом.

Существует несколько различных взглядов на суть местного, управления.

Общественная теория местного самоуправления возникла в связи с борьбой против королевского абсолютизма. Сначала в городах, а затем в сельских поселениях население отстаивало право создавать свои выборные органы, которые управляли местными делами. Первоначально это оформлялось хартиями, даруемыми монархами городам. Затем территориальные коллективы стали принимать свои уставы, став муниципальными образованиями наряду с городами. Муниципальные образования имеют свой бюджет, свою собственность, содержат за свой счет подчиненных им служащих.

Государственная теория местного самоуправления исходит из того, что местное самоуправление в конечном счете - часть целостного управления обществом. Основы местного самоуправления определяются законом. Поэтому сторонники этой, теории считают, что местное самоуправление - продолжение государственной власти, а органы и должностные лица местного самоуправления - "агенты" государственной власти на местах.

Принципы местного самоуправления

Принципы представляют собой основополагающие подходы, задающие общие параметры местного самоуправления. Они обеспечивают необходимую меру единства местного самоуправления в масштабах Российской Федерации.

Принципы местного самоуправления:

- 1) местное самоуправление признается и гарантируется Конституцией РФ;
- 2) принцип самостоятельности местного самоуправления реализуется посредством широкого набора специальных юридических средств, в совокупности дающих представление об этом качестве муниципальной власти.

Местное самоуправление наделено собственной компетенцией, состоящей из предметов ведения и полномочий по их решению. Самостоятельность муниципальных органов не безгранична, она имеет рамки, обусловленные ст. 12 Конституции РФ: самостоятельность допустима лишь в пределах полномочий местного самоуправления. Принцип самостоятельности опирается на права муниципальных образований по владению, пользованию и распоряжению муниципальной собственностью, формированию и исполнению местных бюджетов, ведению местного хозяйства, сообразуясь при этом с потребностями и ресурсами территории.

3) принцип независимости органов местного самоуправления - самый спорный из всех. Тем не менее, он остается незыблемым в силу своей конституционности: в ст. 12 Конституции РФ закреплено, что органы местного самоуправления не входят в систему органов государственной власти;

4) ответственность местного самоуправления как принцип его деятельности реализуется в различных предусмотренных законодательством формах: перед населением конкретного муниципального образования, государством, физическими и юридическими лицами. Ответственность перед населением наступает в результате утраты его доверия. Основания и порядок решения этого вопроса определяются уставами муниципальных образований;

5) недопустимость образования органов местного самоуправления и назначения должностных лиц местного самоуправления органами и должностными лицами государственной власти - принцип, отражающий сущность местного самоуправления;

6) принцип судебной защиты местного самоуправления служит одновременно гарантией от необоснованного воздействия государственной власти.

Этот принцип имеет еще одно более широкое толкование. Граждане, проживающие в муниципальном образовании, органы и должностные лица местного самоуправления вправе предъявлять в суд иски о признании недействительными актов органов государственной власти, нарушающих права местного самоуправления.

Правовые основы местного самоуправления

Правовое регулирование местного самоуправления в России относится к предметам ведения субъектов Федерации. К совместному ведению Федерации и субъектов РФ относится лишь установление общих принципов системы местного самоуправления (п. "и" ст. 7 Конституции РФ). В соответствии с этим Федерация вправе издавать законы об общих принципах местного самоуправления. Местное самоуправление регулируется законами субъектов РФ и уставами самих муниципальных образований.

Правовая основа местного самоуправления - это совокупность различных нормативных правовых актов и отдельных правовых норм, регулирующих вопросы местного самоуправления.

В состав правовой основы местного самоуправления в России входят международно-правовые нормы, содержащиеся в актах международного права.

В состав правовой основы местного самоуправления в России входят также положения, содержащиеся в других правовых актах: в Конституции РФ (ст. 12, гл. 8 и др.); основных законах (конституциях, уставах) субъектов РФ; федеральных законах; указах Президента РФ; постановлениях Правительства РФ; постановлениях Конституционного Суда РФ.

В состав правовой основы местного самоуправления могут входить положения федеральных правовых актов и актов субъектов РФ, которые в целом относятся к другим областям регулирования, но включают те или иные нормы, затрагивающие вопросы местного самоуправления.

Особое место среди источников муниципального права занимают уставы муниципальных образований и Европейская хартия местного самоуправления 1985 г.

Устав - это учредительный документ муниципального образования, имеющий для данного образования всеобъемлющий характер, являющийся основой муниципального нормотворчества и характеризующийся особым (усложненным) порядком принятия и изменения.

Европейская хартия местного самоуправления - международный документ, но она в 1998 г. ратифицирована Россией (утверждена для себя) и таким образом стала в России источником внутреннего права.

При регулировании полномочий органов муниципальных образований используется принцип субсидиарности, в применении к разграничению предметов ведения государства и государственных образований, с одной стороны, и муниципальных образований - с другой. Он означает, что вопросы, которые можно решать на низшем уровне, не следует передавать на верхний уровень, муниципальным органам передаются задачи, с которыми не могут справиться объединения граждан путем использования самоорганизации, других форм непосредственной демократии. Есть и иные толкования принципа субсидиарности. Они имеют свои особенности (например, в конституционном и международном праве, когда акцент делается на содействии, поддержке при решении общих задач, если только такому содействию не препятствует Конституция и не возражает та ветвь власти, которой содействие оказывается).

Понятие организационных основ местного самоуправления

Впервые термин "основы местного самоуправления" был введен Федеральным Законом от 11 января 1995 г. № 4-ФЗ "О Счетной палате Российской Федерации" в связи с необходимостью организации деятельности населения по осуществлению местного самоуправления.

Под основами местного самоуправления следует понимать сложившиеся в обществе экономические, социальные, финансовые, правовые и другие возможности и условия,

совокупность которых образует тот базис, на котором строится вся система местного самоуправления, осуществляется муниципальная власть.

Важнейшим условием эффективности местного самоуправления являются его организационные основы, с помощью которых на муниципальном уровне происходит формирование и организация практической работы различных органов местного самоуправления, координация их деятельности, а также их взаимодействие с органами государственной власти.

Организационные основы, являясь институтом муниципального права, представляют собой совокупность муниципальноправовых норм-принципов, принятие которых в соответствии с Конституцией РФ находится в совместном ведении РФ и субъектов РФ.

Организационные основы должны соответствовать возложенным на органы муниципального образования целям и задачам, выраженным в основном в их компетенции. При этом основы должны соответствовать уровню развития и в стране в целом, и в отдельно взятом муниципальном образовании.

Организационные основы местного самоуправления представляют собой Совокупность норм, закрепленных в Конституции РФ, федеральном законодательстве и законодательстве субъектов РФ, устанавливающих:

- 1) систему органов местного самоуправления (общие принципы ее формирования);
- 2) общие принципы формирования структуры органов местного самоуправления;
- 3) основы организации муниципальной службы;
- 4) особенности организации самоуправления в разных видах муниципальных образований и на территориях со специальным административно-правовым режимом.

В отличие от экономических основ организационные основы Закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" в отдельную главу не выносит, поскольку нормы, составляющие в совокупности организационные основы местного самоуправления, находятся во всех главах Закона.

Ход работы

Подготовить сообщение на предоставленные темы

1. Понятие местного самоуправления. Местное самоуправление и его роль в государственном устройстве.
2. Функции и виды местного самоуправления.
3. Территориальная и демографическая основы местного самоуправления.
4. Основные принципы местного самоуправления. Гарантии местного самоуправления.
5. Конституция Российской Федерации и Конституция Республики Башкортостан о местном самоуправлении.
6. Законодательство Российской Федерации и Республики Башкортостан о местном самоуправлении.
7. Понятие и виды современных муниципальных образований в России. Муниципальные округа.
8. Муниципальная собственность как экономическая основа местного самоуправления.
9. Организационная структура органов местного самоуправления. Типовая структура городской (районной) и сельской администрации.
10. Особенности и методы реформирования местного самоуправления в Республике Башкортостан.
11. Реформа местного самоуправления в Российской Федерации.
12. Зарубежный опыт муниципального управления. Основные модели муниципального управления в зарубежных странах.
13. Понятие муниципальной службы. Место и роль муниципальной службы в системе местного самоуправления.
14. Закон Российской Федерации «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».
15. Организация местной власти в советский период. Исторический опыт советской власти.
16. Возникновение земского и городского самоуправления в России.
17. Особенности организации и функционирования местной власти в Республике Башкортостан.

Практическая работа №3

Тема: Ответы на вопросы по основам государственного управления.

Цель: Закрепление полученных знаний.

1.3 Ход работы

Ответить на вопросы

Организация государственного управления в РФ и РБ.

1. Характеристика и особенности государственных органов;
2. Система органов государственного управления в РФ и РБ;
3. Общество как объект государственного управления;
4. Государственное управление различными сферами общественной жизни в РФ.

Практическая работа №4

Тема: Ответы на вопросы по основам муниципального управления.

Цель: Закрепление полученных знаний.

1.3 Ход работы

Ответить на вопросы

Общая характеристика местного самоуправления

1. Понятие местного самоуправления. Основы местного самоуправления.
2. Законодательство Российской Федерации и Республики Башкортостан о местном самоуправлении.
3. Понятие и виды современных муниципальных образований в России.
4. Органы местного самоуправления. Типовая структура городской (районной) и сельской администрации. Понятие муниципальной службы.

Основная литература

1. Филиппов Ю.В., Авдеева Т.Т. Основы развития местного хозяйства. - М.: Логос, 2011. - 276с.
2. Крупенков В.В. Государственное и муниципальное управление: учебно-практическое пособие. - М.: ЕОИ, 2012. - 335 с.
3. Волох О.В., Безвиконная Е.В. Самоуправление в системе публичного управления в России: синергетический подход. - М.: Логос, 2010. - 328 с.
4. Конституция Российской Федерации. - М.: Новая школа, 1995. - 64 с.
3. О выборах Президента РФ: Федеральный закон РФ от 10 января 2003 г. 19-ФЗ. - М.: ОМЕГА - Л, 2003. - 192 с.
4. О государственной гражданской службе РФ: Федеральный закон РФ от 27 июля 2004 г. 79-ФЗ. - М.: ИНФРА - М, 2007. - 25 с.
5. О государственной регистрации уставов муниципальных образований: Федеральный закон РФ от 21 июля 2005 г. 97-ФЗ // Российская газета. - 2005. - 27 июля.
6. О муниципальной службе в Российской Федерации: Федеральный закон РФ от 2 марта 2007 г. 25-ФЗ. - М.: ИНФРА - М, 2008. - 17с.
7. О правительстве РФ: Федеральный конституционный закон // Сборник федеральных конституционных законов и федеральных законов. Вып. 1(55). - М.: Изд-во Гос. Думы, 1998. - С.3-30.
8. О системе государственной службы РФ: Федеральный закон РФ от 27 мая 2003 г. 58-ФЗ.- М.: ИНФРА - М, 2007. - 15 с.
9. Об общих принципах организации законодательных и исполнительных органов государственной власти в субъектах РФ: Федеральный закон РФ от 6 октября 1999 г. (В редакции от 29.07.2000 г. 106-ФЗ). // СЗ РФ. 1999. 15. Ст. 1822.

ДИСЦИПЛИНА 2. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В УПРАВЛЕНИИ (15 ЧАСОВ)

Цель освоения дисциплины

Целью учебной дисциплины «Информационные технологии в управлении» является формирование основополагающих представлений о законах, принципах и механизмах построения и развития информационных систем и технологий в менеджменте.

Планируемые результаты обучения по дисциплине:

Слушатель должен знать:

- основные понятия и современные принципы работы с деловой информацией, а также иметь представление о корпоративных информационных системах и базах данных;
- методические основы построения, методы создания и принципы проектирования информационных технологий и компьютеризированных систем управления;
- архитектуру информационных систем управления организации;

Слушатель должен уметь:

- применять информационные технологии для решения управленческих задач;

Слушатель должен владеть:

- программным обеспечением для работы с деловой информацией и основами Интернет-технологий.
- навыками работы с информационными технологиями для повышения эффективности управления.

Содержание дисциплины

№, Наименование темы	Содержание лекций, час.	Наименование практических занятий или семинаров, час.	Наименование лабораторных работ, час.	СРС, час	РГР, час
1	2	3	4	5	6
1. Информационные системы и технологии. Их классификация в организации управления – 4 часа	Введение. Понятие информационных технологий и их классификации – 2 часа.	1. Макрорекордер начало автоматизации - 2 часа	-	-	-
2. Информационные технологии как инструмент формирования управленческих	Формирование управленческих решений для управления решениями – 2 часа	2. Методы анализа и прогнозирования финансовой устойчивости предприятия	-	-	Работа с формулами и функциями- 6 часов

решений – 10 часов		тия – 2 часа			
-----------------------	--	-----------------	--	--	--

Оценка качества освоения дисциплины

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Оценочные материалы:

Вопросы к зачету по дисциплине:

1. _____ — система, представляющая определенные услуги по хранению и поиску данных определенной группе пользователей по определенной тематике.

• *Банк данных*

2. Абстракция через _____ дает возможность не рассматривать информацию, не имеющую прямого отношения к управляющему потоку или циклу.

• *итерацию*

3. Особенностью класса _____ является наличие одного (центрального) контроллера, управляющего рядом одинаковых процессоров.

• *SIMD*

4. При принятии решений в условиях _____ каждой паре «стратегия-конечный результат» соответствует некоторая внешняя оценка в виде выигрыша.

• *неопределенности*

5. _____ уровень описания структуры системы — уровень, означающий реализацию структуры на известных программно-аппаратных средствах.

• *Физический*

6. При _____ системе кодирования четко выделяется каждый признак и ему отводится один или несколько разрядов в зависимости от его значности.

• *позиционной*

7. _____ интерфейс включает диалоговый процессор, интерпретирующий профессиональный язык пользователя, и планировщик, преобразующий описание задачи в программу ее решения на основе информации, хранящейся в базе знаний.

• *Интеллектуальный*

8. _____ программные средства предназначены для решения комплекса задач или отдельных задач в различных предметных областях.

• *Прикладные*

9. _____ — предложение языка, идентифицирующее набор простейших команд (инструкций).

• *Макрокоманда*

10. Укажите, в каком из перечисленных методов контроля ввода исходной информации используется соответствие диапазону правильных значений реквизита

Варианты ответа:

1. (+) Метод проверки границ (метод "вилки").

2. - Метод справочника.

3. - Метод проверки структуры кода.

4. - Метод контрольных сумм.

11. С какой целью используется процедура сортировки данных

Варианты ответа:

1. - Для ввода данных.

2. - Для передачи данных.

3. (+) Для получения итогов различных уровней.

4. - Для контроля данных.

12. Какое определение информационных ресурсов общества соответствует Федеральному закону "Об информации, информатизации и защите информации"

Варианты ответа:

1. - Информационные ресурсы общества – это сведения различного характера, материализованные в виде документов, баз данных и баз знаний.

2. (+) Информационные ресурсы общества – это отдельные документы и отдельные массивы документов, документы и массивы в информационных системах (библиотеках, архивах, фондах, банках данных и других системах), созданные, приобретенные за счет средств федерального бюджета, бюджетов субъектов РФ.

3. - Информационные ресурсы общества – это множество web-сайтов, доступных в Интернете.

13. Укажите существующие информационные ресурсы на предприятии

1. (+) Собственные.

2. (+) Внешние.

3. - Технические.

4. - Программные.

5. - Организационные.

14. Внемашиные информационные ресурсы предприятия это

Варианты ответа:

1. (+) Управленческие документы.

2. - Базы данных.

3. - Базы знаний.

4. - Файлы.

5. - Хранилища данных.

15. Внутримашинные информационные ресурсы предприятия это

Варианты ответа:

1. (+) Базы данных.

2. (+) Web-сайты.

3. (+) Базы знаний.

4. - Проектно-конструкторские документы.

5. (+) Хранилища данных.

6. - Бухгалтерские и финансовые документы.

16. Собственные информационные ресурсы предприятия это

Варианты ответа:

1. - Информация, поступающая от поставщиков.

2. (+) Информация, генерируемая внутри предприятия.

3. - Информация, поступающая от клиентов.

4. - Информация, поступающая из Интернета.

17. Внешние информационные ресурсы предприятия это

Варианты ответа:

1. (+) Информация, приобретаемая на стороне.

2. (+) Информация, получаемая от сторонних организаций.

3. (+) Информация, получаемая из сети Интернет.

4. - Информация, генерируемая с помощью OLAP-технологий.

5. - Приказы о зачислении на работу.

18. Выберите правильное определение процесса кодирования экономической информации

Варианты ответа:

1. - Кодирование – это шифрование.

2. (+) Кодирование – это присвоение условного обозначения объектам номенклатуры.
3. - Кодирование – это поиск классификационных признаков.
4. - Кодирование – это присвоение классификационных признаков.

19. Укажите функции электронного документооборота

Варианты ответа:

1. - Решение прикладных задач.
2. (+) Хранение электронных документов в архиве.
3. (+) Поиск электронных документов в архиве.
4. - Организация решения транзакционных задач.
5. (+) Маршрутизация и передача документов в структурные подразделения.
6. (+) Мониторинг выполнения распоряжений.
7. - Организация решения аналитических задач.

20. Укажите распространенные формы внутримашинного представления структурированных информационных ресурсов

Варианты ответа:

1. (+) Базы данных.
2. - Традиционные бумажные управленческие документы.
3. (+) Базы знаний.
4. - Тексты приказов, введенные в компьютер.
5. (+) Хранилища данных.
6. - Web-сайты.

21. Укажите главную особенность баз данных

Варианты ответа:

1. - Ориентация на передачу данных.
2. (+) Ориентация на оперативную обработку данных и работу с конечным пользователем.
3. - Ориентация на интеллектуальную обработку данных.
4. - Ориентация на предоставление аналитической информации.

22. Прямая экономическая задача характеризуется

Варианты ответа:

1. - Параллельными вычислениями.
2. - Расчетами от частного к общему.
3. - Последовательными вычислениями.
4. - Расчетами от общего к частному.
5. (+) Формированием информации о фактическом состоянии предприятия.

23. Обратная задача характеризуется

Варианты ответа:

1. - Распределенными вычислениями.
2. - Последовательными вычислениями.
3. - Вычислениями от общего к частному.
4. - Выдачей оперативных справок.
5. (+) Формированием информации для управленческих решений.

24. Цель информатизации общества заключается в

Варианты ответа:

1. - справедливом распределении материальных благ;
2. - удовлетворении духовных потребностей человека;
3. (+) максимальном удовлетворении информационных потребностей отдельных граждан, их групп, предприятий, организаций и т. д. за счет повсеместного внедрения компьютеров и средств коммуникаций.

25. В каком законе отображается объективность процесса информатизации общества

Варианты ответа:

1. - Закон убывающей доходности.
2. - Закон циклического развития общества.
3. (+) Закон “необходимого разнообразия”.
4. - Закон единства и борьбы противоположностей.

26. Данные об объектах, событиях и процессах, это

Варианты ответа:

1. - содержимое баз знаний;
2. (+) необработанные сообщения, отражающие отдельные факты, процессы, события;
3. - предварительно обработанная информация;
4. - сообщения, находящиеся в хранилищах данных.

27. Информация это

Варианты ответа:

1. - сообщения, находящиеся в памяти компьютера;
2. - сообщения, находящиеся в хранилищах данных;
3. (+) предварительно обработанные данные, годные для принятия управленческих решений;
4. - сообщения, зафиксированные на машинных носителях.

28. Экономический показатель состоит из

Варианты ответа:

1. - реквизита-признака;
2. - графических элементов;
3. - арифметических выражений;
4. - реквизита-основания и реквизита-признака;
5. - реквизита-основания;
6. (+) одного реквизита-основания и относящихся к нему реквизитов-признаков.

29. Укажите правильную характеристику реквизита-основания экономического показателя

Варианты ответа:

1. - Реквизит-основание определяет качественную сторону предмета или процесса.
2. (+) Реквизит-основание определяет количественную сторону предмета или процесса.
3. - Реквизит-основание определяет временную характеристику предмета или процесса.
4. - Реквизит-основание определяет связь между процессами.

30. Укажите правильную характеристику реквизита-признака экономического показателя

Варианты ответа:

1. (+) Реквизит-признак определяет качественную сторону предмета или процесса.
2. - Реквизит-признак определяет количественную сторону предмета или процесса.
3. - Реквизит-признак определяет временную характеристику предмета или процесса.
4. - Реквизит-основание определяет составляющие элементы объекта.

31. Чем продиктована необходимость выделения из управленческих документов экономических показателей в процессе постановки задачи

Варианты ответа:

1. - для идентификации структурных подразделений, генерирующих управленческие документы;
2. (+) стремлением к правильной формализации расчетов и выполнения логических операций;
3. - необходимостью защиты информации.

32. Для решения задачи используются следующие документы:

Варианты ответа:

1. (+) Индивидуальный наряд на сдельную работу.
2. (+) Бригадный наряд на сдельную работу.

3. - Тарифы на изготовление деталей.
4. - Справочник деталей.
5. - Календарь рабочих дней.

33. Для решения задачи используются следующие документы:

Варианты ответа:

1. (+) Номенклатура-ценник.
2. (+) Подетально-пооперационные нормы расхода материалов.
3. - Накладная на приход материалов на склад.
4. - Накладная на выдачу материалов со склада в цех.

34. Какие знания человека моделируются и обрабатываются с помощью компьютера

Варианты ответа:

1. (+) декларативные;
2. (+) процедурные;
3. - неосознанные;
4. - интуитивные;
5. - ассоциативные
6. (+) нечеткие.

35. Какое определение информационной системы приведено в Федеральном законе «Об информации, информатизации и защите информации»

Варианты ответа:

1. - Информационная система – это замкнутый информационный контур, состоящий из прямой и обратной связи, в котором, согласно информационным технологиям, циркулируют управленческие документы и другие сообщения в бумажном, электронном и другом виде.

2. (+) Информационная система – это организационно упорядоченная совокупность документов (массив документов) и информационных технологий, в том числе с использованием средств вычислительной техники и связи, реализующих информационные процессы (процесс сбора, обработки, накопления, хранения, поиска и распространения информации).

3. - Информационная система – организационно-техническая система, предназначенная для выполнения информационно-вычислительных работ или предоставления информационно-вычислительных услуг;

4. - Информационная система – это совокупность внешних и внутренних прямых и обратных информационных потоков, аппарата управления организации с его методами и средствами обработки информации.

36. Укажите правильное определение информационного бизнеса

Варианты ответа:

1. - Информационный бизнес – это производство и торговля компьютерами.
2. - Информационный бизнес – это предоставление инфокоммуникационных услуг.
3. (+) Информационный бизнес - это производство, торговля и предоставление информационных продуктов и услуг.
4. - Информационный бизнес – это торговля программными продуктами.

37. Укажите правильное определение информационного рынка

Варианты ответа:

1. - Под информационным рынком понимается множество производителей, предлагающих инфокоммуникационные услуги.

2. - Под информационным рынком понимается множество субъектов, поставляющих средства вычислительной техники.

3. - Под информационным рынком понимается сеть торговых предприятий, реализующих программное обеспечение.

4. (+) Под информационным рынком понимается совокупность хозяйствующих субъектов, предлагающих покупателям компьютеры, средства коммуникаций, программное обеспечение,

информационные и консалтинговые услуги, а также сервисное обслуживание технических и программных средств.

38. Укажите функции, выполняемые информационным менеджером предприятия

Варианты ответа:

1. (+) Планирование внедрения и модернизации информационной системы, ее поиск на рынке программных продуктов.
2. (+) Оценка рынка программных продуктов с помощью маркетингового инструментария.
3. - Разработка прикладных программ.
4. (+) Приобретение информационных технологий с нужными функциями и свойствами.
5. - Разработка операционных систем.
6. (+) Организация внедрения информационной системы и обучения персонала.
7. (+) Обеспечение эксплуатации информационной системы: администрирование, тестирование, адаптация, организация безопасности и т.д.
8. (+) Обновление существующей информационной системы, внедрение новых версий.
9. (+) Вывод из эксплуатации информационной системы.

39. Укажите принцип, согласно которому может создаваться функционально-позадачная информационная система

Варианты ответа:

1. - оперативности;
2. - блочный;
3. - интегрированный;
4. (+) позадачный;
5. - процессный.

40. Укажите принцип, согласно которому создается интегрированная информационная система

Варианты ответа:

1. - оперативности;
2. - блочный;
3. - интегрированный;
4. - позадачный;
5. (+) процессный.

41. Укажите функции управления предприятием, которые поддерживают современные информационные системы

Варианты ответа:

1. (+) планирование;
2. - премирование;
3. (+) учет;
4. (+) анализ;
5. - распределение;
6. (+) регулирование.

42. Бизнес-процесс это

Варианты ответа:

1. - множество управленческих процедур и операций;
2. - множество действий управленческого персонала;
3. (+) совокупность увязанных в единое целое действий, выполнение которых позволяет получить конечный результат (товар или услугу);
4. - совокупность работ, выполняемых в процессе производства.

43. Какой информационной системе соответствует следующее определение: программно-аппаратный комплекс, способный объединять в одно целое предприятия с различной

функциональной направленностью (производственные, торговые, кредитные и др. организации)

Варианты ответа:

1. - Информационная система промышленного предприятия.
2. - Информационная система торгового предприятия.
3. (+) Корпоративная информационная система.
4. - Информационная система кредитного учреждения.

44. Системный анализ предполагает:

Варианты ответа:

1. - описание объекта с помощью математической модели;
2. - описание объекта с помощью информационной модели;
3. (+) рассмотрение объекта как целого, состоящего из частей и выделенного из окружающей среды;
4. - описание объекта с помощью имитационной модели.

45. Информационная технология это

Варианты ответа:

1. - Совокупность технических средств.
2. - Совокупность программных средств.
3. - Совокупность организационных средств.
4. - Множество информационных ресурсов.
5. (+) Совокупность операций по сбору, обработке, передаче и хранению данных с использованием методов и средств автоматизации.

46. Укажите информационные технологии, которые можно отнести к базовым:

Варианты ответа:

1. (+) Текстовые процессоры.
2. (+) Табличные процессоры.
3. - Транзакционные системы.
4. (+) Системы управления базами данных.
5. - Управляющие программные комплексы.
6. (+) Мультимедиа и Web-технологии.
7. - Системы формирования решений.
8. - Экспертные системы.
9. (+) Графические процессоры.

47. Цель информатизации общества заключается в

Варианты ответа:

- 1 справедливом распределении материальных благ;
- 2 удовлетворении духовных потребностей человека;
- (+) 3 максимальном удовлетворении информационных потребностей отдельных граждан, их групп, предприятий, организаций и т. д. за счет повсеместного внедрения компьютеров и средств коммуникаций.

48. В каком законе отображается объективность процесса информатизации общества

Варианты ответа:

1. Закон убывающей доходности.
2. Закон циклического развития общества.
- (+) 3. Закон “необходимого разнообразия”.
4. Закон единства и борьбы противоположностей.

Методические материалы для проведения лабораторных работ:

Практическая работа №1

Макрорекодер: начало автоматизации

1.1 Макрорекодер — универсальный помощник

Для автоматического создания макросов служит макрорекодер. Мы рассмотрим работу с ним на примере Microsoft Office Word 2007. Если отвлечься от VBA и говорить об обычной работе в Word, то окажется, что с помощью макрорекодера можно записывать действия, которые мы выполняем в программе. Например, записывается ввод и удаление текста, нажатие на кнопки вкладок, форматирование текста и так далее.

Однажды мне нужно было отформатировать довольно большой документ в кратчайшие сроки. А именно — выделить особыми стилями некоторые слова. Всего этих стилей было четыре, а это значит, что наиболее доступный метод офисной автоматизации — средство Формат по образцу — помогло бы не слишком сильно. Ручное форматирование (или создание новых стилей) так же казалось слишком медленным. Но на помощь пришли макросы, созданные с помощью макрорекодера. Назначив форматирование каждым из стилей собственному сочетанию клавиш, я значительно ускорил работу. А именно — правой рукой управлял мышью, перемещаясь по тексту и выделяя нужные слова, а левой нажимал необходимые сочетания клавиш.

Алгоритм работы с макрорекодером выглядит так:

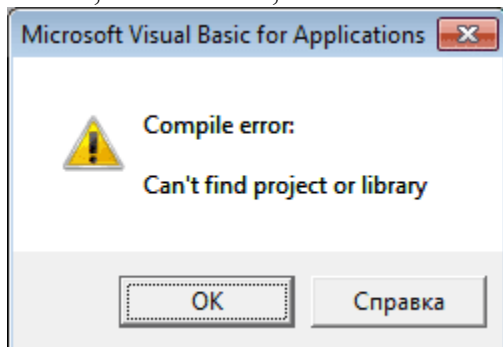
1. Включить запись макроса, настроив некоторые параметры;
2. Выполнить действия, которые вы хотели бы автоматизировать;
3. Остановить запись;
4. Использовать записанный макрос по необходимости.

Макрорекодер, помимо написания макросов, поможет вам лучше изучить возможности VBA и тонкости объектных моделей приложений Office (мы поговорим о них ниже). Например, вы не знаете точно, как именно реализовать то или иное действие программно, но знаете, как это делается вручную. Просто запишите макрос с нужными вам действиями, а потом откройте его в редакторе VBA. Вы сможете проанализировать полученный код, а возможно и включить его фрагменты в свое приложение.

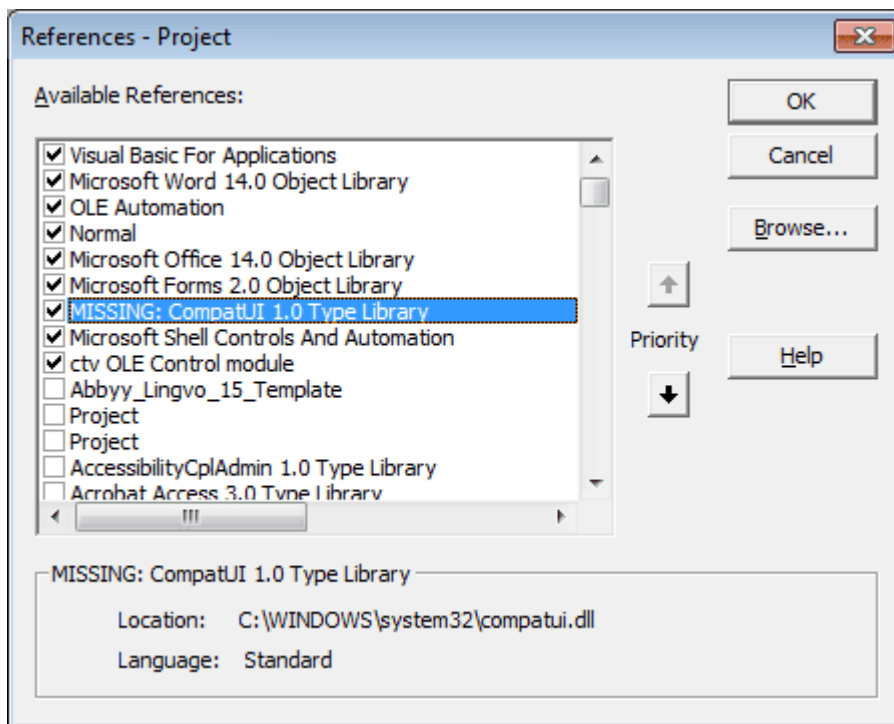
Лучший способ освоить макрорекодер — это попытаться самостоятельно записать макрос. Этим мы сейчас и займемся.

1.2. Форматирование текста в MS Word

Примечание. Если при попытке выполнить примеры этого курса вы, столкнетесь с ошибкой "Can't find project or library", перейдите в редактор Visual Basic, выполните команду Tools > References, в появившемся окне найдите те элементы списка, которые помечены как MISSING, снимите флаги напротив их имен, и если в списке имеются свежие версии отсутствующих библиотек, отметьте их, и нажмите ОК. После этого пример будет запускаться.



Can't find project or library



Tools-References

01-01-Автоматическое форматирование.docm — пример к п. 1.2.

Запишем в Microsoft Word макрос, который по нажатию комбинации клавиш форматирует выделенный текст определенным образом.

1.2.1. Задание

Создать макрос в Microsoft Word, который автоматически форматирует выделенный текст следующим образом:

- Шрифт: Times New Roman, 14-й, курсивный
- Цвет шрифта: красный

Назначить вызов макроса по нажатию комбинации клавиш Alt + Ctrl + Shift + A и по нажатию настраиваемой кнопки.

1.2.2. Решение

Выделим первый участок текста, который нужно отформатировать.

Прежде чем записывать макрос, важно очень точно спланировать свои действия. Если вы что-то сделаете не так во время записи, неправильные действия будут записаны в макрос. Например, выделять текст нужно до начала записи. Иначе в макрос попадет команда выделения текста и каждый раз после запуска программа будет выделять текст, а нам это не нужно.

Выберем вкладку ленты Вид и нажмем на ней направленную вниз треугольную стрелку под надписью Макросы (рис. 1.1.).

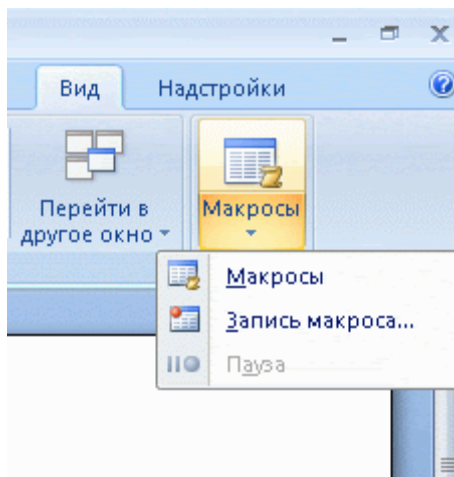


Рис. 1.1. Начало записи макроса

В открывшемся меню нам нужна команда Запись макроса.

Появится окно для настройки свойств макроса (рис. 1.2.). Рассмотрим поля этого диалога.

Имя макроса: в это поле нужно ввести имя макроса. Имена макросов должны начинаться с буквы, не должны содержать пробелов. Желательно давать макросам какие-нибудь осмысленные имена. Например, Формат_Times_Красный.

Назначить макрос кнопке: диалоговое окно назначения макроса настраиваемой кнопке.

Назначить макрос клавишам: диалоговое окно назначения макроса сочетанию клавиш на клавиатуре.

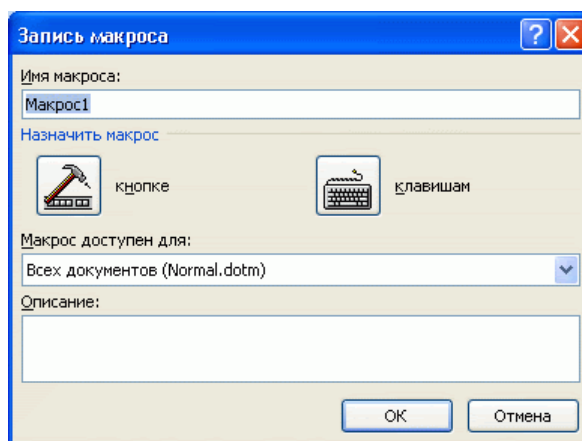


Рис. 1.2. Окно настройки свойств макроса

В поле Макрос доступен для надо выбрать место сохранения макроса, которое определяет его доступность для различных документов. По умолчанию здесь выбран параметр Всех документов (Normal.dotm).

Normal.dotm —это общий шаблон, доступный для всех документов Microsoft Word. Если макрос будет сохранен в Normal.dotm — вы сможете запустить его из любого Word-документа. Не следует сохранять все записываемые вами макросы в Normal.dotm. Делайте это лишь тогда, когда вы точно уверены в том, что макрос понадобится вам в различных документах. Мы выберем в этом поле значение Документ 1 (документ). Именно так здесь называются еще не сохраненные документы. Выбрав этот пункт, мы сохраняем макрос в текущем документе, то есть сможем вызывать макрос лишь из этого документа.

В поле Описание содержится описание макроса. Вы вполне можете оставить его пустым.

Кнопка ОК начинает запись макроса. Но до начала записи воспользуемся кнопкой Назначить макрос клавишам. Появится окно настройки комбинации клавиш для запуска макроса (рис. 1.3.).

Чтобы назначить макросу сочетание клавиш, нужно установить курсор в поле Новое сочетание клавиш и нажать нужное сочетание на клавиатуре. В случае, если это сочетание не назначено ранее для быстрого вызова каких-либо команд, под полем Текущие сочетания вы увидите надпись Текущее назначение: [нет]. Если вы увидите здесь что-нибудь другое — лучше всего поискать свободное сочетание. Иначе вы можете столкнуться с неожиданным поведением знакомых вам горячих клавиш.

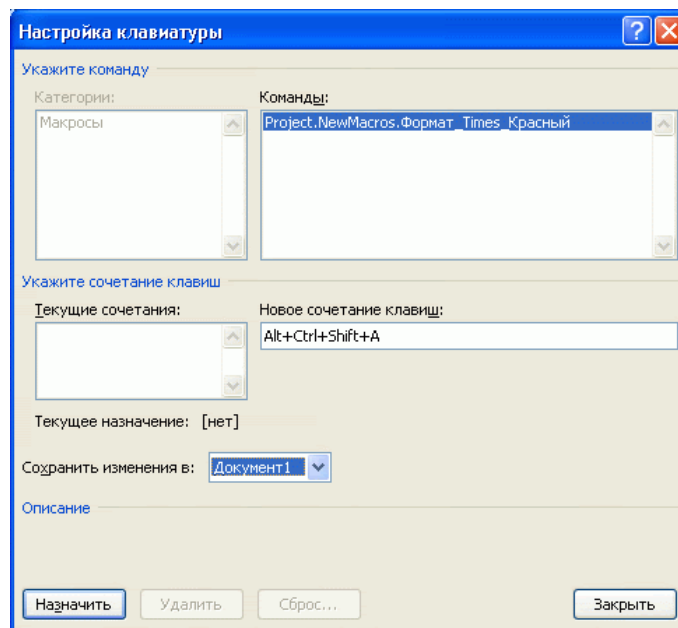


Рис. 1.3. Настройка сочетания клавиш для запуска макроса

В поле Сохранить изменения в выберем Документ 1 — то есть наш документ, который мы в данный момент редактируем. По умолчанию здесь установлен уже знакомый вам Normal.dotm. Сохранять привязку сочетаний клавиш к макросам в Normal.dotm следует лишь в том случае, если вы, во-первых, на предыдущем шаге сохранили макрос в Normal.dotm, а во-вторых, хотите, чтобы данное сочетание работало во всех остальных документах MS Word, а не только в текущем документе.

Теперь нажмем на кнопку Назначить. Выбранное сочетание клавиш переместится в поле Текущие сочетания. Нажав кнопку Заккрыть, мы завершаем настройку горячих клавиш для нашего будущего макроса и начинаем его запись.

В процессе записи макроса указатель мыши дополняется значком с изображением кассеты. Щелчок правой кнопкой не действует. Поэтому нам нужно отформатировать текст, пользуясь вкладками ленты Microsoft Word. Так и поступим. Настроим необходимые параметры форматирования, снова перейдем на вкладку Вид и нажмем там на кнопку Остановить запись (рис. 1.4.)

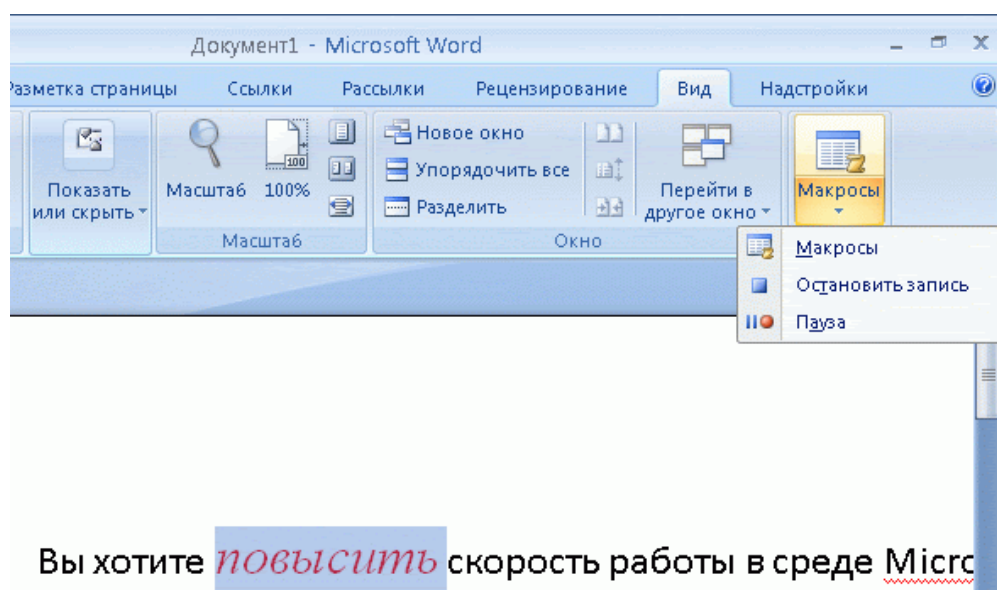


Рис. 1.4. Остановка записи макроса

Обратите внимание на кнопку Пауза. С ее помощью можно приостановить запись макроса, выполнить какие-нибудь действия, которые не войдут в него, после чего возобновить запись.

После записи макроса самое время его протестировать. Для этого выделим текст и нажмем Ctrl + Alt + Shift + A. Если все сделано правильно — текст будет отформатирован.

Но мы выполнили не все части задания. Как вы помните, нужно было настроить запуск макроса с помощью кнопки.

Для этого нажмите кнопку настройки панели быстрого доступа (она находится справа от панели) и в появившемся меню выберите пункт Другие команды. Появится окно для настройки команд Microsoft Word (рис. 1.5.).

В списке Выбрать команды из выберите Макросы.

В поле, которое расположено ниже, появятся ссылки на доступные макросы. Выделите нужный и нажмите на кнопку Добавить>>. Ссылка на него появится в поле Настройка панели быстрого доступа. В списке настройки этого поля выберем документ, который мы в данный момент редактируем — тем самым мы внесем изменения лишь в панель быстрого доступа этого документа.

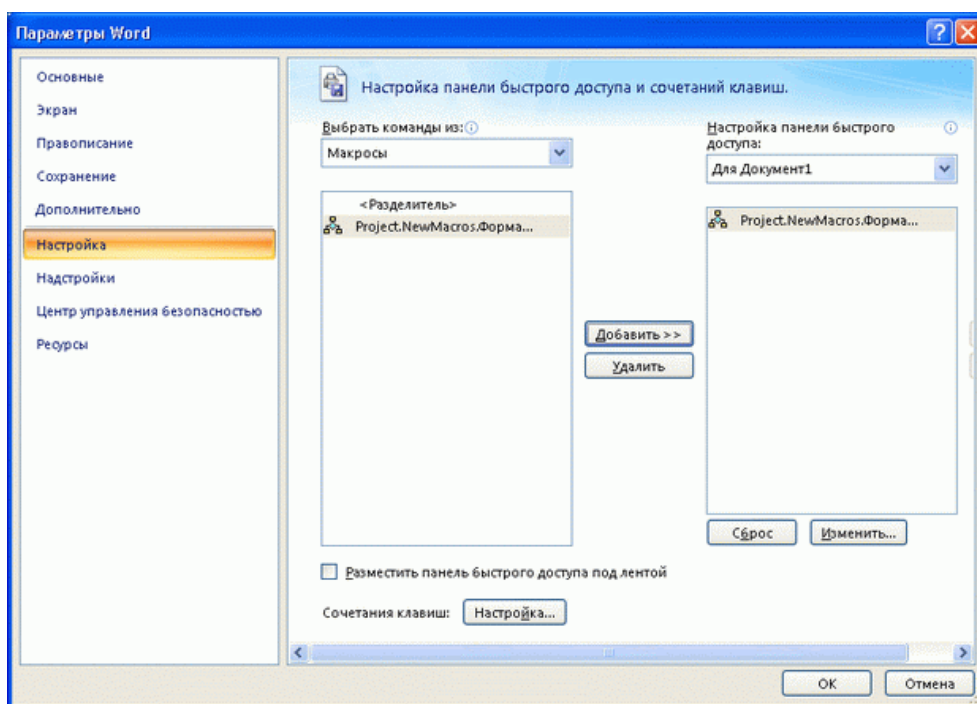


Рис. 1.5. Назначение макроса кнопке панели быстрого доступа

На этом можно завершить настройку. Однако, кнопка макроса, которая появится на панели быстрого доступа, будет выглядеть не слишком привлекательно. Поэтому выделим строку макроса в окне Настройка быстрого доступа и нажмем на кнопку Изменить. Появится окно настройки свойств кнопки макроса.

Здесь вам нужно выбрать понравившийся значок для кнопки макроса и ввести в поле Отображаемое имя текст, который будет появляться при наведении на кнопку вызова макроса указателя мыши. Вот, что получилось в итоге (рис. 1.6.).

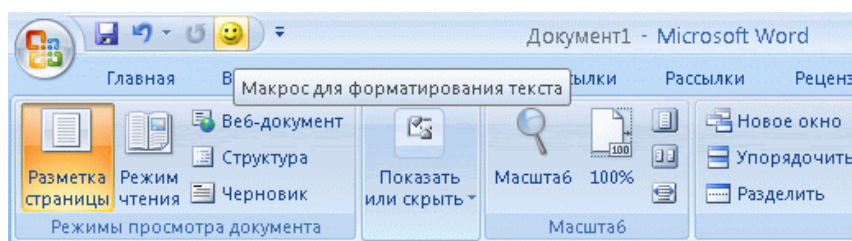


Рис. 1.6. Кнопка для быстрого вызова макроса на панели быстрого запуска

Сохраняя файл Microsoft Word, содержащий макросы, обязательно убедитесь в том, что вы сохраняете его в формате .docm (Документ Word с поддержкой макросов). Дело в том, что

используемый по умолчанию формат .docx (Документ Word) не поддерживает макросы. Если вы сохраните документ с макросами в таком формате, результаты работы будут утеряны.

Теперь вы научились созданию макросов с помощью макрорекордера. Уже сейчас вы можете автоматизировать некоторые часто выполняемые операции. Например, ввод с клавиатуры больших повторяющихся участков текста.

Чтобы использовать макросы — свои и тем более созданные другими — вам, возможно, понадобится изменить настройки безопасности Microsoft Office.

Практическая работа № 2

Методы анализа и прогнозирования финансовой устойчивости предприятия

Тема: Методы анализа и прогнозирования финансовой устойчивости предприятия

Цель: научиться использовать данные из Интернета для анализа и прогнозирования финансовой устойчивости предприятия.

Материальное и дидактическое оснащение: Методические рекомендации по выполнению практической работы.

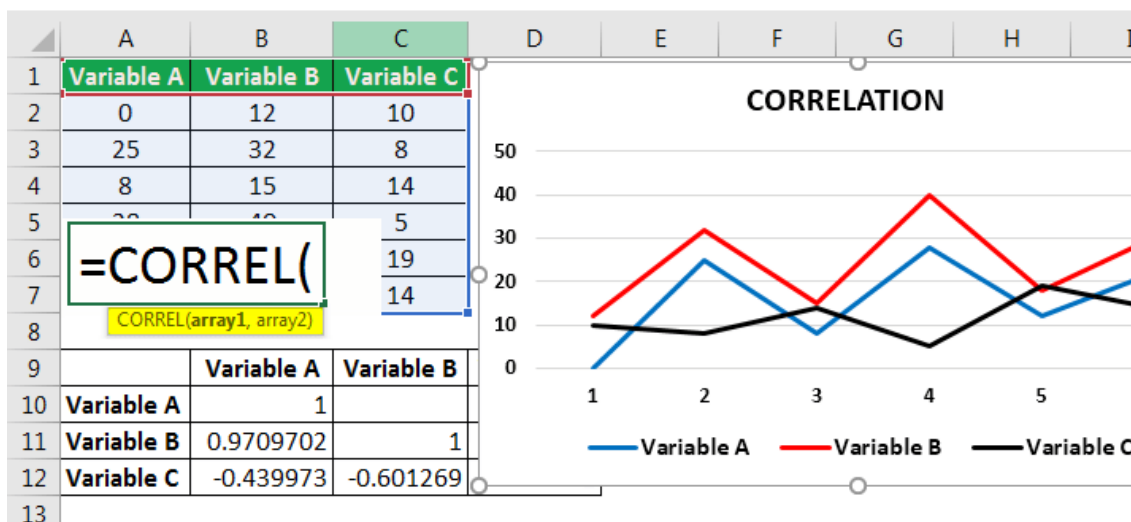
ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ РАБОТЫ

Корреляционная матрица в Excel — это способ обобщения данных корреляции, показывающих взаимосвязь между двумя переменными, и каждая таблица в матрице корреляции показывает нам взаимосвязь между двумя переменными, чтобы создать матрицу корреляции, мы можем сделать это из вкладки анализа данных и из раздела корреляции.

Матрица — это набор чисел, упорядоченных по строкам и столбцам в структурированном формате. Корреляция — это поиск или измерение зависимости или отношений между переменными. Он показывает, как одна переменная зависит от другой, а влияние роста или снижения одной переменной влияет на другую. Для измерения корреляции также можно использовать более двух переменных, и это называется корреляцией нескольких переменных. Результирующие коэффициенты могут быть положительными, отрицательными или нулевыми, т. Е. -1, +1 или 0.

- Положительная корреляция — это та, где результирующий коэффициент равен +1, что означает, что обе переменные движутся в одном направлении.
- Отрицательная корреляция — это та, при которой результирующий коэффициент равен -1, что означает, что переменные имеют тенденцию двигаться в противоположных направлениях.
- Нулевая корреляция — это когда результирующий коэффициент равен 0, а переменные не зависят друг от друга.

Correlation Matrix in Excel



Как создать корреляционную матрицу в Excel?

Давайте посмотрим на несколько примеров, чтобы понять, как создать корреляционную матрицу в Excel.

Вы можете скачать этот шаблон Excel матрицы корреляции здесь — Шаблон Excel матрицы корреляции

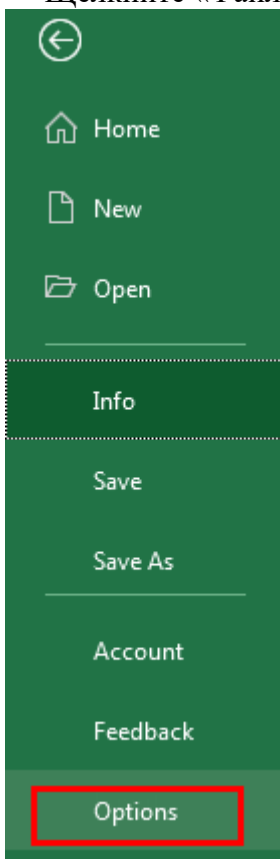
Пример № 1

Теперь давайте посмотрим, как найти корреляционную матрицу в Excel с помощью пакета Analysis Toolpak в Excel.

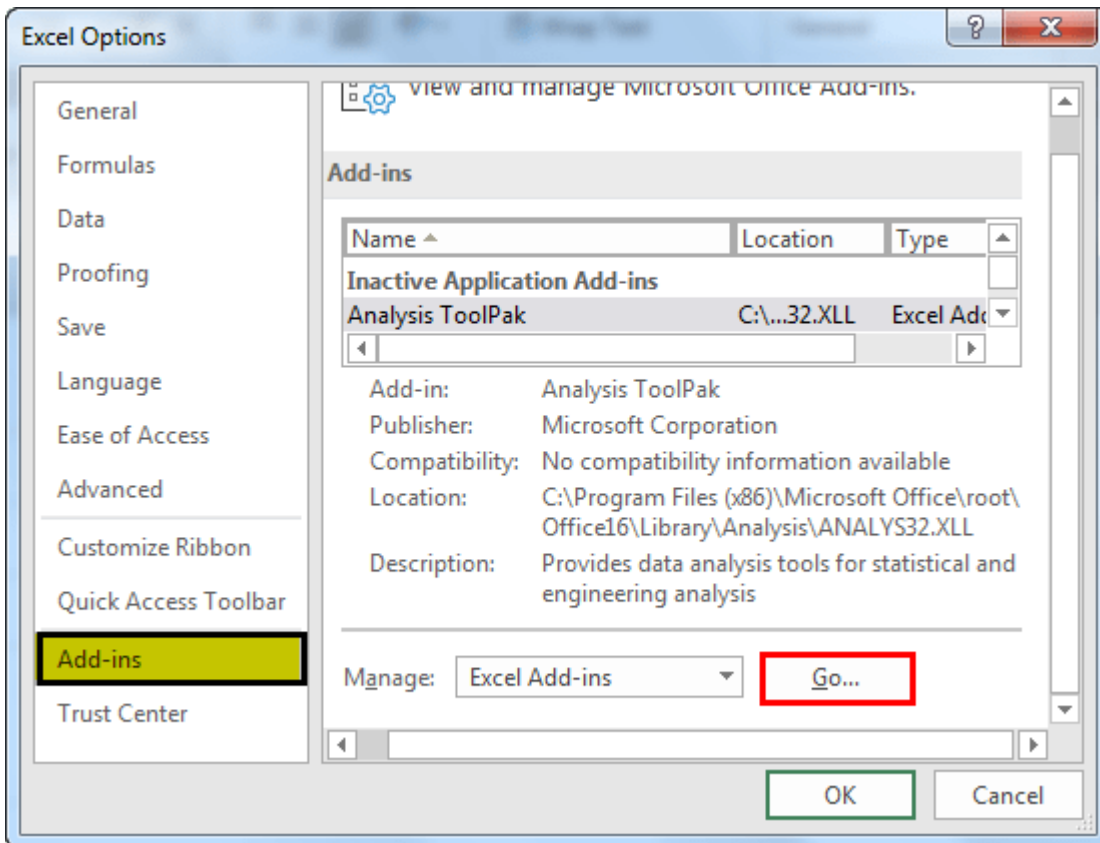
Пакет Analysis Toolpak — это опция надстройки, доступная в Excel на вкладке «ДАННЫЕ» на ленте.

Если этот параметр недоступен, добавьте его из списка надстроек. Добавить,

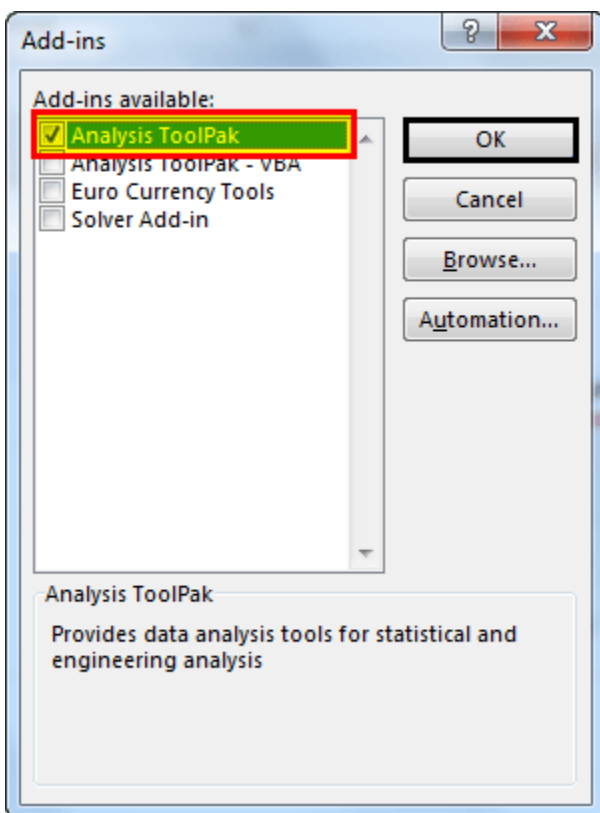
- Щелкните «Файл» и выберите «Параметры».



- В разделе «Параметры» выберите вкладку «Надстройки», затем нажмите кнопку «Перейти» рядом с раскрывающимся списком в поле «Управление».

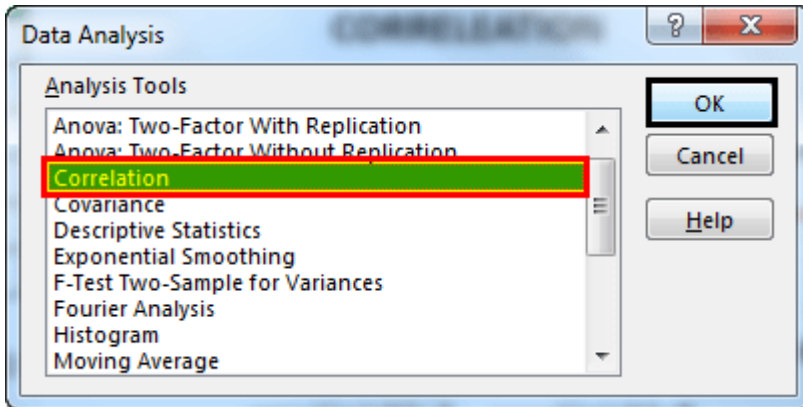
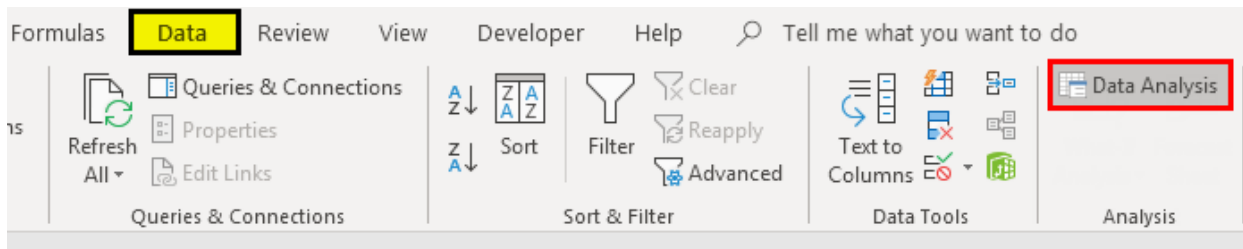


- Установите флажок для пакета инструментов анализа и нажмите ОК.



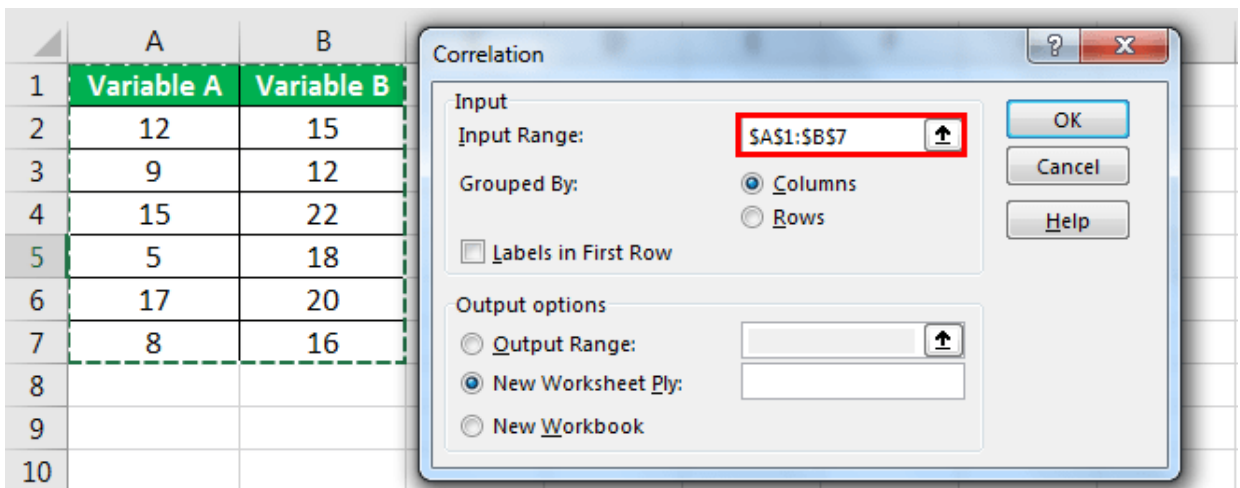
Набор инструментов будет добавлен на вкладку «Данные» в разделе «Анализ» как «Анализ данных».

- Теперь, чтобы создать матрицу корреляции и использовать функцию Excel корреляции, щелкните Анализ данных, выберите Корреляцию во всплывающем окне Инструменты анализа и нажмите ОК.

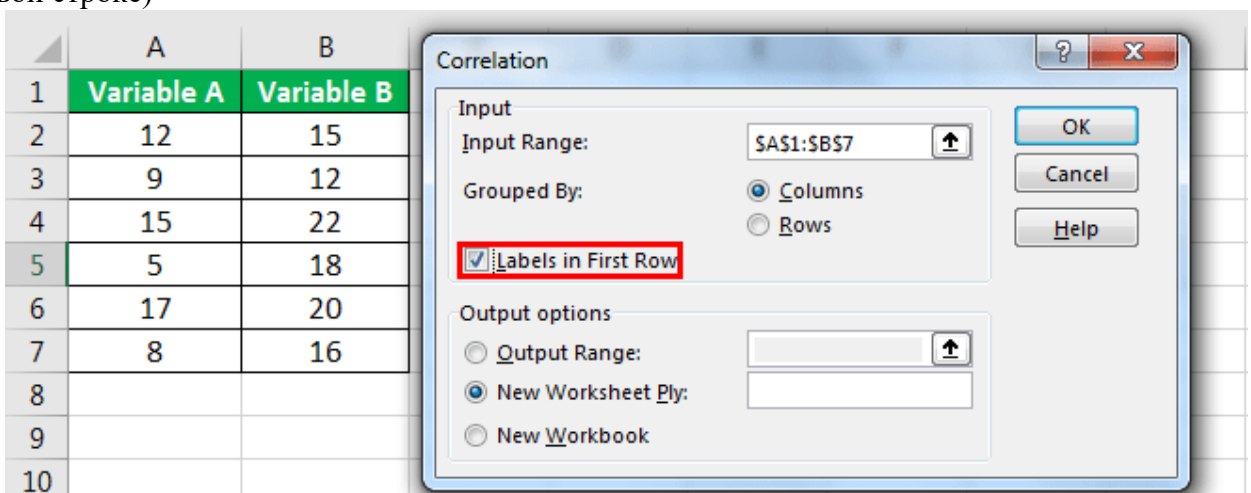


Появится всплывающее окно с запросом диапазона ввода.

- Выберите диапазон данных переменных в поле диапазона ввода.



- Установите флажок для меток в первой строке (если у вас есть метки переменных в первой строке)



- Выберите параметр «Диапазон вывода» и выберите / введите номер ячейки, в которой вы хотите получить таблицу результатов. Щелкните ОК.

	A	B
1	Variable A	Variable B
2	12	15
3	9	12
4	15	22
5	5	18
6	17	20
7	8	16
8		
9		
10		
11		

Correlation

Input
 Input Range: ↑

Grouped By:
 Columns
 Rows

Labels in first row

Output options
 Output Range: ↑
 New Worksheet Ply:
 New Workbook

OK
Cancel
Help

- Это таблица результатов корреляции для переменных A и B.

	A	B	C	D
1	Variable A	Variable B		
2	12	15		
3	9	12		
4	15	22		
5	5	18		
6	17	20		
7	8	16		
8				
9				
10		Variable A	Variable B	
11	Variable A	1		
12	Variable B	0.5287729	1	
13				

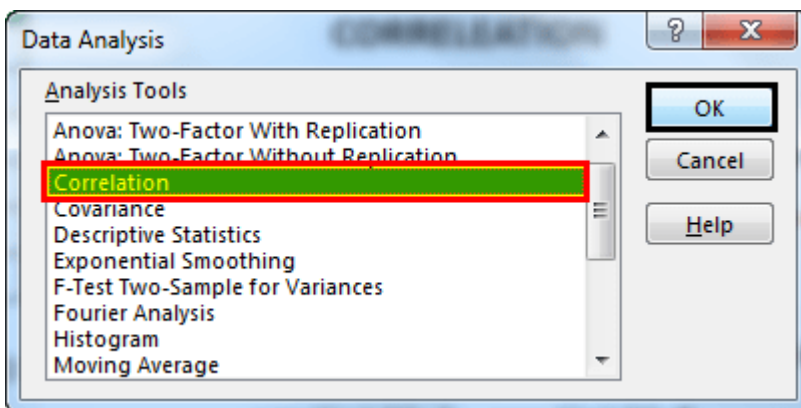
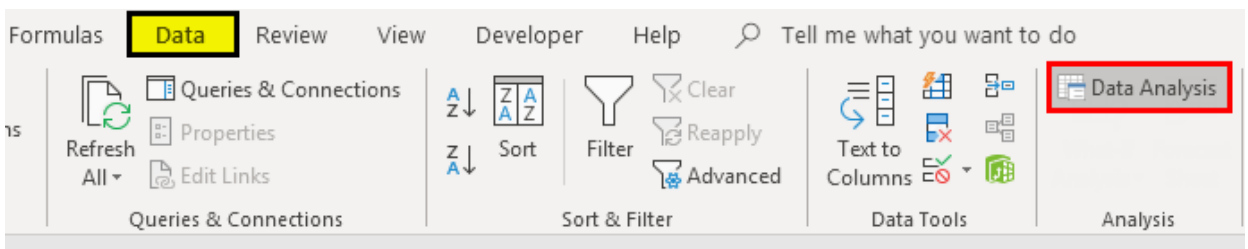
Пример № 2

Давайте посмотрим на пример корреляционной матрицы в Excel для нескольких переменных.

- Введите данные для нескольких переменных.

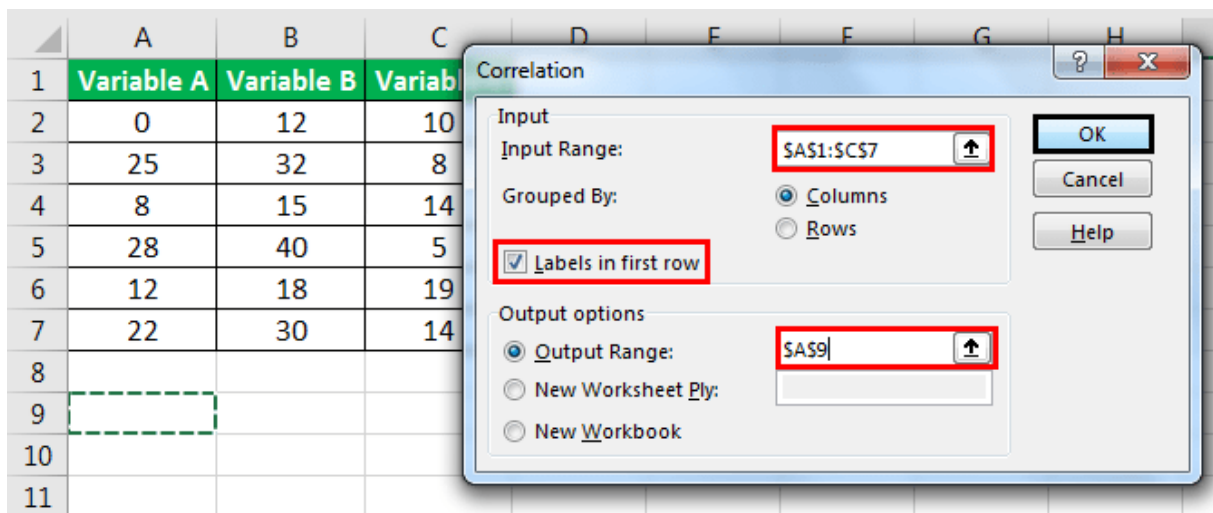
	A	B	C	D
1	Variable A	Variable B	Variable C	
2	0	12	10	
3	25	32	8	
4	8	15	14	
5	28	40	5	
6	12	18	19	
7	22	30	14	
8				

- Теперь, чтобы использовать функцию корреляции, щелкните Анализ данных, выберите Корреляцию во всплывающем окне Инструменты анализа и нажмите ОК.



Появится всплывающее окно с запросом диапазона ввода.

- Выберите диапазон данных переменных в поле диапазона ввода.
- Установите флажок для меток в первой строке (если у вас есть метки переменных в первой строке)
 - Выберите опцию Output Range и выберите / введите номер ячейки, в которой вы хотите получить таблицу результатов.
 - Щелкните ОК.



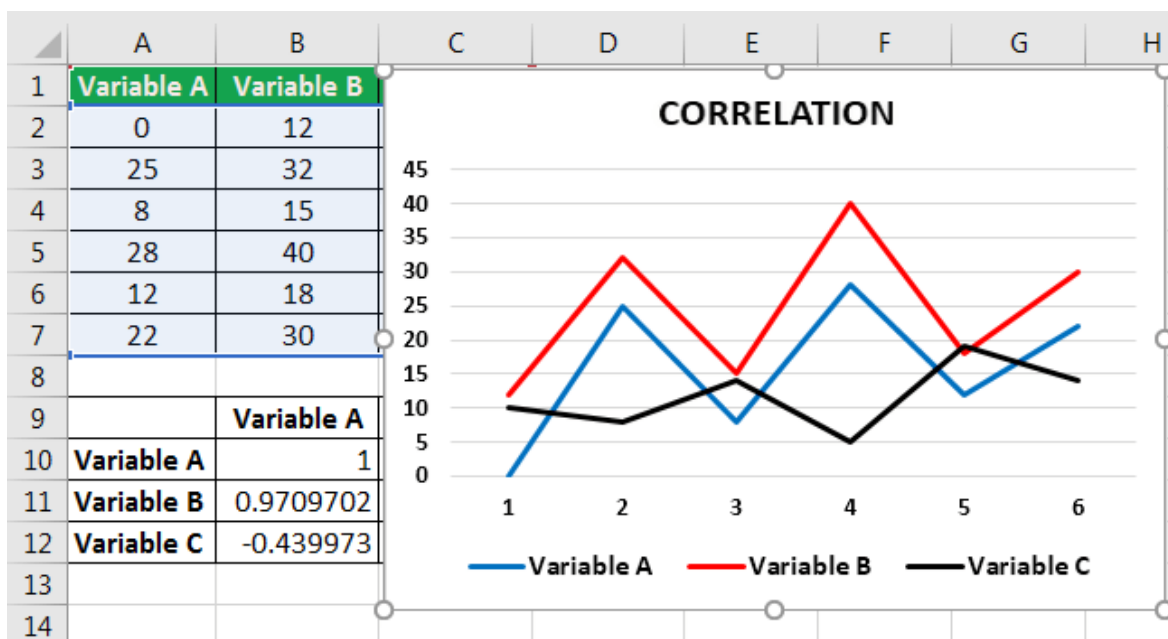
- В этом примере мы использовали три переменные, чтобы найти корреляционную матрицу. Диапазон (A1: C7) — это данные для переменных, а диапазон (A9: D12) — это таблица результатов для корреляционной матрицы.

	A	B	C	D	E
1	Variable A	Variable B	Variable C		
2	0	12	10		
3	25	32	8		
4	8	15	14		
5	28	40	5		
6	12	18	19		
7	22	30	14		
8					
9		Variable A	Variable B	Variable C	
10	Variable A	1			
11	Variable B	0.9709702	1		
12	Variable C	-0.439973	-0.601269	1	
13					

Здесь переменные показаны в строках и столбцах. Результат корреляции между переменными должен быть прочитан путем проверки переменной в строке и переменной в столбце, смежном с этой строкой.

Выводы таблицы:

- Результат для переменных A и B равен 0,97, что означает, что они положительно коррелированы.
 - Результат для переменных B и C равен -0,6, что означает, что они имеют отрицательную корреляцию.
 - Переменные A и C не коррелированы, поэтому результат равен -0,4.
- Связь между переменными ясно видна на графике следующим образом.



То, что нужно запомнить

- Данные для любого количества переменных могут быть добавлены в существующую таблицу, а диапазон следует скорректировать, чтобы выяснить корреляцию.
- Корреляция показывает причинно-следственную связь между факторами.
- Результаты, близкие к диапазону корреляций, будут определять зависимость / взаимосвязь переменных.
- Коэффициент корреляции рассчитывается с использованием математических расчетов, но он не всегда указывает на наличие связи между переменными в действительности, хотя результат показывает, что она есть.

ЛИНИЯ ТРЕНДА В EXCEL НА РАЗНЫХ ГРАФИКАХ

Для наглядной иллюстрации тенденций изменения цены применяется линия тренда. Элемент технического анализа представляет собой геометрическое изображение средних значений анализируемого показателя.

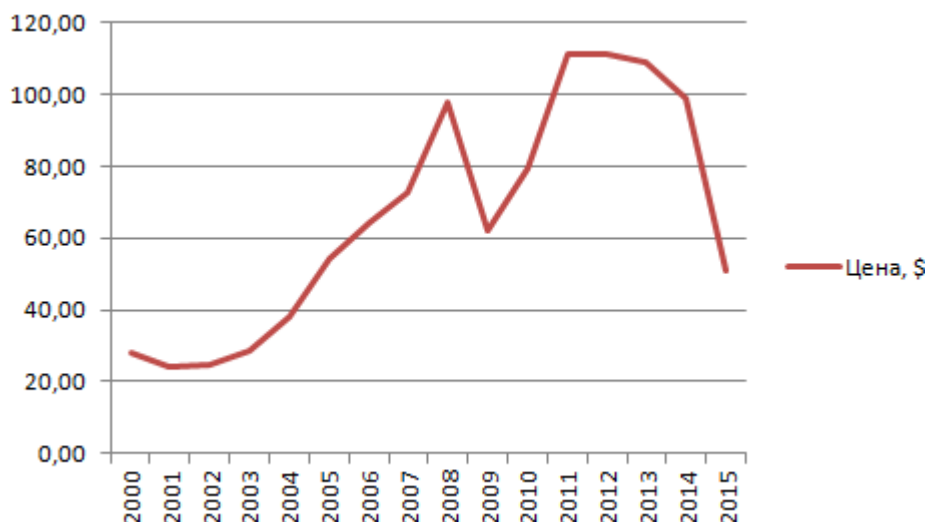
Рассмотрим, как добавить линию тренда на график в Excel.

ДОБАВЛЕНИЕ ЛИНИИ ТРЕНДА НА ГРАФИК

Для примера возьмем средние цены на нефть с 2000 года из открытых источников. Данные для анализа внесем в таблицу:

	A	B
1	Год	Цена, \$
2	2000	28,30
3	2001	24,40
4	2002	25,00
5	2003	28,90
6	2004	38,30
7	2005	54,40
8	2006	64,40
9	2007	72,70
10	2008	97,70

1. Построим на основе таблицы график. Выделим диапазон – перейдем на вкладку «Вставка». Из предложенных типов диаграмм выберем простой график. По горизонтали – год, по вертикали – цена.



1. Щелкаем правой кнопкой мыши по самому графику. Нажимаем «Добавить линию тренда».



2. Открывается окно для настройки параметров линии. Выберем линейный тип и поместим на график величину достоверности аппроксимации.

Параметры линии тренда

Цвет линии
Тип линии
Тень

Параметры линии тренда

Построение линии тренда (аппроксимация и сглаживание)

Экспоненциальная

Линейная

Логарифмическая

Полиномиальная Степень: 2

Степенная

Линейная фильтрация Точки: 2

Название аппроксимирующей (сглаженной) кривой

автоматическое: Линейная (Цена, \$)

другое:

Прогноз

вперед на: 0,0 периодов

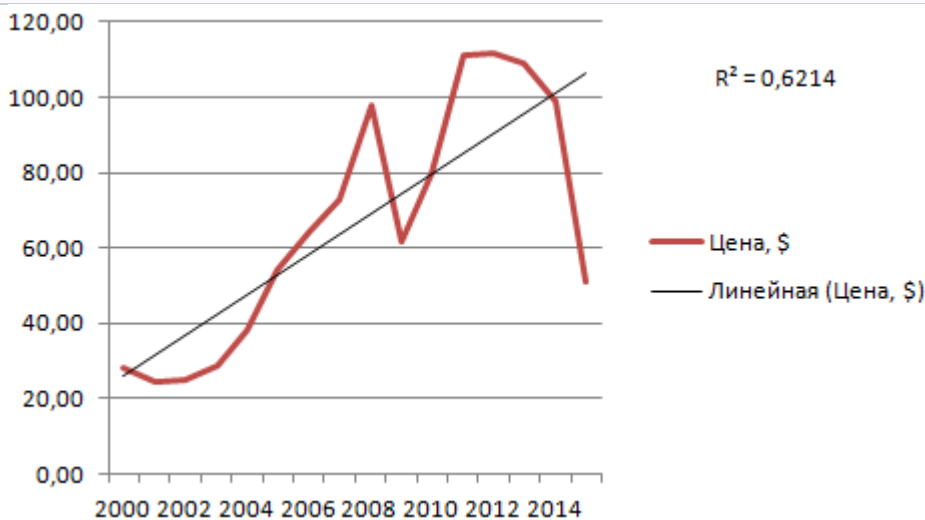
назад на: 0,0 периодов

пересечение кривой с осью Y в точке: 0,0

показывать уравнение на диаграмме

поместить на диаграмму величину достоверности аппроксимации (R^2)

3. На графике появляется косая линия.



Линия тренда в Excel – это график аппроксимирующей функции. Для чего он нужен – для составления прогнозов на основе статистических данных. С этой целью необходимо продлить линию и определить ее значения.

Если $R^2 = 1$, то ошибка аппроксимации равняется нулю. В нашем примере выбор линейной аппроксимации дал низкую достоверность и плохой результат. Прогноз будет неточным.

Внимание!!! Линию тренда нельзя добавить следующим типам графиков и диаграмм:

- ✓ лепестковый;
- ✓ круговой;
- ✓ поверхностный;
- ✓ кольцевой;
- ✓ объемный;
- ✓ с накоплением.

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ РАБОТЫ

В ходе изучения теоретических материалов теоретических сведений данной работы:

- I. Осуществите поиск данных по базе <http://finam.ru>.
- II. Выберите и скачайте данные (котировки) позволяющие определить финансовое и экономическое состояние предприятий .
- III. Вставьте данные Excel.
- IV. Определите кривые тренда для выбранных показателей.
- V. Выведите корреляционную матрицу.
- VI. Оформите работу, используя снимки экрана.

Ход работы.

Откройте сайт по ссылке <http://finam.ru>

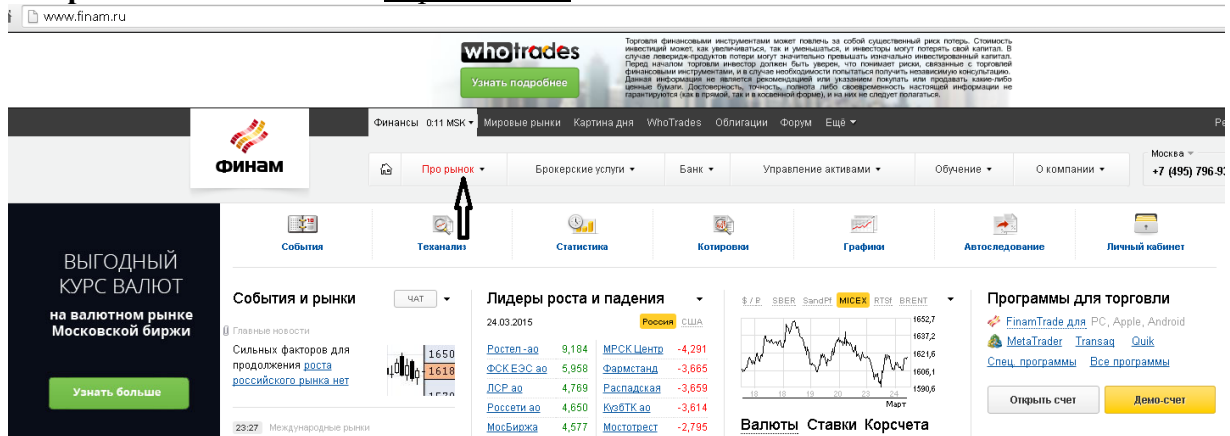


Рис. 1 Страница сайта <http://finam.ru>

Откройте вкладки Про рынок-Экспорт данных

Откроется страница с котировками.

Осуществите выбор показателя по 2015 году

Скачайте данные по котировкам акций МосБиржи в формате **csv**

Данные МосБиржа акции: ГАЗПРОМ АО, ГМКНорНик, Сбербанк, Лензолото.
за период не менее 1 месяца текущего года,
Интервал и периодичность 1 день

Формат даты

Формат времени

ЧЧММСС

Форма записи в файл

TICKER, PER, DATE, TIME, CLOSE, VOL

МосБиржа акции ▾ **ГАЗПРОМ ао** ▾ ☆

Интервал и периодичность: 01.02.2015 — 23.03.2015 1 день ▾

Имя выходного файла: GAZP_150201_150323 .CSV ▾

Имя контракта: GAZP

Формат: даты: ддммгг ▾ времени: ЧЧММСС ▾

Выдавать время: начала свечи окончания свечи московское

Разделитель: полей: запятая (,) ▾ разрядов: нет ▾

Формат записи в файл: TICKER, PER, DATE, TIME, CLOSE, VOL ▾

Добавить заголовок файла:

Заполнять периоды без сделок:

На выходе вы получите текстовый файл, который через DownLoader Вы сможете легко конвертировать в формат MetaStock.

Данные предоставлены Московской Межбанковской Валютной Биржей. Перераспространение информации

Рис. 2 Пример интерфейса страницы с данными о котировках

1. Перенесите данные на Лист Excel
2. Средствами Excel Анализ данных определите корреляционную матрицу выбранных показателей.
3. Постройте линии тренда по полученным показателям.
4. Дайте краткую характеристику полученным результатам.

Организационно-педагогические условия реализации дисциплины:

а) Материально-технические условия

№ п/п	Наименование дисциплины (модуля), практик в соответствии с учебным планом	Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
	Информационные технологии в управлении (лекции)	Учебная аудитория 203 – 453300, Республика Башкортостан, г. Кумертау, ул. М.Горького, 22а	– Доска магнитно-маркерная, настенная – Парта аудиторная двухместная со скамьей – 25 шт. – Ноутбук ASUS CPU Duo P8600; Дисплей 15.4; Жесткий диск 500: ГБ Оперативная память: 4ГБ (переносной) – Проектор ACER PD523;	Семейство продуктов компании Microsoft (MSWindows, MSOffice): Договор №ЭА-194/0503-15 от 17.12.2015 г. KasperskyEndpointSecurity для бизнеса Стандартный: Договор №1055/0503-16 от 01.07.2016 г.

			Разрешение: 1024*768 (XGA) (переносной) – Экран Procolor на штативе (переносной)	
	Бизнес-графика и презентационные технологии (практические работы, расчетно-графическая работа)	Дисплейный класс 204а – 453300, Республика Башкортостан, г. Кумертау, ул. М.Горького, 22а	– Компьютеры Core i3 2120 3.30 ГГц., 4 Gb LGA775, HD 300 GB - 15 шт. – Монитор: BenQ G925HDA; Разрешение: 1366*768(16:9) Диагональ: 18,5; Тип матрицы TFT TN - 15 шт. – Клавиатура – Oklick 100M black USB - 15 шт. – Мышь компьютерная – Genius NetScroll 110 - 15 шт. – Компьютерные столы - 15 шт. – Кресла компьютерные - 15 шт. – Доска магнитно-маркерная, настенная – Комплект мебели (двухместная парта и два стула) – 4 шт.	Семейство продуктов компании Microsoft(MSWindows, MSOffice): Договор №ЭА-194/0503-15 от 17.12.2015 г. KasperskyEndpointSecurity для бизнеса Стандартный: Договор №1055/0503-16 от 01.07.2016 г.

б) Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная литература

1. Информационные технологии управления : учебник. Гриф Совета УМО вузов России / А. Э. Саак, Е. В. Пахомов, В. Н. Тюшняков. - СПб. : Питер, 2009.
2. Информационные технологии : учебник. Гриф УМО для ВУЗов. Гриф МО РФ для студ. учрежд. средн. проф. образования / О. Л. Голицына [и др.]. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - 607 с.

Дополнительная литература

3. Бурняшов, Б. А. Информационные технологии в менеджменте [Электронный ресурс] : облачные вычисления Учебное пособие / Бурняшов Б. А. - Саратов : Электронно-библиотечная система IPRbooks, 2013. - 88 с.
4. Киселев, Г. М. Информационные технологии в экономике и управлении (эффективная работа в MS Office 2007) [Электронный ресурс] : учебное пособие / Киселев Г. М. - Москва : Дашков и К, 2013. - 272 с.

5. Гринберг, А. С. Информационные технологии управления [Текст] : учебник / Гринберг А. С. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 479 с.
6. Информационные технологии в управленческой деятельности [Текст] : учебное пособие для гос. служащих г.Москвы, обучающихся по образоват. программе повышения квалификации / В. М. Глуценко , В. С. Елизаров , Н. Н. Пронькин, А. Н. Новиков. - М. : МГУУ ПМ, 2010. - 264 с.
7. Коноплева, И. А. Информационные системы и технологии управления [Электронный ресурс] : учебник / Коноплева И. А. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 591 с.
8. Информационные технологии в экономике и управлении : учебник для бакалавров. Гриф МО РФ / под ред. В. В. Трофимова. - М. : Юрайт, 2013.
9. Попов В.П. Основы информационных и телекоммуникационных технологий. Программные средства информационных технологий : Учебное пособие. Гриф Ученого совета Института информатизации / В. Б. Попов. - М. : Финансы и статистика, 2005. - 216 с.
10. Гущина, Н. М. Интернет в России. Состояние, тенденции и перспективы развития (2011г.) [Текст] : отраслевой доклад / Н. М. Гущина, Е. А. Ватолина [и др.]. - М. : ОАО НИЦ "Экономика", 2011. - Интернет-ресурс
11. Интернет-бизнес и электронная коммерция: учебное пособие / А. Э. Калинина. - Волгоград : ВолГУ, 2004. - 148 с
13. Информационный менеджмент [Текст] : учебник / ред. Н. М. Абдикеев. - М. : ИНФРА - М, 2012. - 400 с

Интернет-ресурсы (электронные учебно-методические издания, лицензионное программное обеспечение)

12. Информационные технологии в экономике
www.intuit.ru/studies/courses/3735/977/info
13. ИТ в современном менеджменте www.intuit.ru/studies/courses/13858/1255/info
14. Информационные технологии в управлении предприятием
www.intuit.ru/studies/courses/13833/1230/info_1
15. Информационные технологии в управлении
www.intuit.ru/studies/courses/1055/271/info
16. Информатизация предприятия www.intuit.ru/studies/courses/13862/1259/info
17. Анализ требований к автоматизированным информационным системам
www.intuit.ru/studies/courses/2188/174/info

ДИСЦИПЛИНА 3. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ (19 ЧАСОВ)

Цель освоения дисциплины

Цель дисциплины: дать обучающимся знание теории и практические аспекты процесса разработки, планирования, принятия и исполнения управленческих решений, организации их эффективной реализации и контроля в системе государственной службы, подготовить высококвалифицированных специалистов широкого профиля, умеющих разрабатывать и реализовывать управленческие решения на основе применения современных моделей управления и принятия решений.

Планируемые результаты обучения по дисциплине:

Слушатель должен знать:

- общую методологию и технологию разработки управленческих решений (УР);
- содержание процесса планирования при разработке УР;
- организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации УР;
- технологию оценки качества и эффективности разработки УР.

Слушатель должен уметь:

- быстро находить решения стандартных типовых задач управления;
- находить наиболее разумные и оптимальные решения нестандартных задач управления;
- осуществлять обоснованный выбор критериев целесообразности;
- оценивать и выбирать альтернативные варианты решения;
- осуществлять планирование по реализации выбранного варианта решения;
- сравнивать и сопоставлять зарубежный и российский опыт разработки управленческих решений.

Слушатель должен владеть:

- навыками поиска и критической оценки информации, необходимой для принятия управленческого решения;
- навыками разработки мероприятий для реализации и/или адаптации выбранной модели принятия управленческих решений к конкретной ситуации.

Содержание дисциплины

№, Наименование темы	Содержание лекций, час.	Наименование практических занятий или семинаров, час.	Наименование лабораторных работ, час.	СРС, час	РГР, час
1	2	3	4	5	6
1. Роль и функции управленческих решений в менеджменте - 4 часа	Введение. Роль и функции управленческих решений в менеджменте – 2 часа.	Сущность и виды управленческих решений – 2 часа		-	-
2. Методология и организация процесса разработки управленческих	Методология и организация процесса разработки управленческих	-	Методы принятия управленческих решений – 2 часа	-	РГР Методы принятия управленческих решений – 6 часов

ких решений – 10 часов	их решений – 2 часа				
3. Методологи ческие подходы к процессу разработки управленчес кого решения – 4 часа	Методоло гические подходы к процессу разработки управленчес кого решения – 2 часа		Эффективнос ть управленческих решений. Ответственность руководителей за управленческие решения – 2 часа		

Оценка качества освоения дисциплины

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Оценочные материалы:

Вопросы к зачету по дисциплине:

1. Что такое решение в общем виде?

1. (+)Любой результат мыслительной деятельности человека.
2. Действия руководителя в рамках своих функций.
3. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.
4. Выбор лучшей альтернативы.

2. Что такое «конкретная ситуация»?

1. (+)Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.
2. Набор реальных ситуаций в производственной или управленческой сфере деятельности, с которым организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.
3. Набор причин, которые мешают организациям продвигаться к намеченным целям.
4. «Фотография» рабочего дня организации.

3. Какие факторы определяют информационное обеспечение разработки УР?

1. Ценность информации, кол-во информации, личность менеджера.
2. Форма представления информации, кол-во информации, полнота информации.
3. Знание менеджера, использование техники, социально-психологическая обстановка.
4. Полнота информации, качество информации, агрегация информации.
5. Человеческий фактор, ценность информации, полнота информации.

4. Методология разработки управленческого решения – это:

1. Логика, действия менеджера и команды.
2. Цель и подходы метода разработки решения.
3. Алгоритм разработки управленческого решения.
4. Последовательность информационных операций.
5. Совокупность методов анализа ситуаций.

5. Какое решение из предложенных вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить ваше распоряжение?

1. Наказал, выговор, снятие надбавки.
2. Проанализировал соответствие компетенций полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения.
3. Попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить.
4. Провел бы анализ социально-психологической атмосферы в коллективе.

6. Изложите основное требование к управленческому решению.

1. Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации.
2. Иметь четкую целевую направленность.
3. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.
4. Должно быть своевременным.

7. Дайте обобщенное определение управленческого решения.

1. Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.
2. Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.
3. Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.
4. Решение, направленное на совершенствование управления производством.

8. Организационное решение – это:

1. Совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни.
2. Выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта.
3. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
4. Решение, связанное с реструктуризацией организации.

9. Назовите решения, которые являются результатом реализации определенной последовательности шагов или действий.

1. Запрограммированные.
2. Организационные.
3. Запрограммированные.
4. Стандартные.

10. Назовите решения, которые требуются в новых ситуациях, которые внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами.

1. Запрограммированные.
2. Организационные.
3. Запрограммированные.
4. Стандартные.

11. По сроку действия решения могут быть:

1. Стратегические.
2. Tактические.
3. Оперативные.
4. Все перечисленные.

12. По содержанию решения могут быть:

1. Технические.
2. Экономические.
3. Организационные.
4. Все перечисленные.

13. По масштабу воздействия решения могут быть:

1. Общие.
2. Частные.
3. Локальные.
4. Все перечисленные.

- 14. В теории УР к типам управленческих решений по характеру организации разработки относятся решения:**
1. Интуитивные.
 2. Тактические.
 3. Коллегиальные.
 4. Консультативные.
- 15. Субъектом управленческого решения является:**
1. Работник организации, чья проблема решается руководителем.
 2. Лицо, принимающее решение.
 3. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.
 4. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).
- 16. Непрограммированные управленческие решения носят характер:**
1. Творческий.
 2. Футуристический.
 3. Синтетический.
 4. Интегральный.
- 17. Объектом управленческого решения является:**
1. Лицо, принимающее решение.
 2. Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.
 3. Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).
 4. Исполнитель решения.
- 18. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления, в теории управленческих решений называется:**
1. Вариантом.
 2. Прогнозом.
 3. Проектом.
 4. Управленческим решением.
- 19. Слабоструктурированные УР принимают в ситуациях, характеризующихся:**
1. Неполнотой или недостоверностью информации.
 2. Детерминированностью объекта управления, стабильностью влияющих факторов.
 3. Повторяемостью процессов.
 4. Новизной, многообразием влияющих факторов.
- 20. По степени инновационности результата УР разделяются на следующие виды:**
1. Много- и одноуровневые.
 2. Рутинные, селективные.
 3. Тактические, стратегические.
 4. Адаптационные, инновационные.
- 21. Для стратегических УР характерно то, что они:**
1. Учитывают динамику внешней среды.
 2. Относятся к типу высокоструктурированных.
 3. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.
 4. Принимаются оперативно и регулярно.
- 22. Принять решение означает:**
1. Распоряжение о реализации конкретного плана.

2. Перебрать несколько альтернатив, дающих наиболее эффективные возможности решения проблемы.
 3. Рассмотреть все возможные альтернативы.
 4. Выбор одной из возможных альтернатив.
- 23. Для стратегических УР характерно то, что они:**
1. Учитывают динамику внешней среды.
 2. Относятся к типу высокоструктурированных.
 3. Принимаются высшим руководством и требуют высокой квалификации ЛПР.
 4. Принимаются оперативно и регулярно.
- 24. Коллективное принятие УР характеризуется:**
1. Быстрым нахождением компромиссного решения.
 2. Подавлением большинства меньшинством.
 3. Противостоянием различных мнений.
 4. Снижением инициативы работников.
- 25. К формам разработки управленческих решений относится:**
1. Метод сценариев.
 2. Приказ.
 3. Бизнес-план.
 4. PEST-анализ.
- 26. Какое определение цели управления вам представляется наиболее точным?**
1. Это идеальное видение будущего.
 2. Это идеальный образ желаемого возможного и необходимого в состоянии управляемой системы.
 3. Это предполагаемый результат деятельности.
 4. Это наше стремление к успеху.
- 27. Какова роль информации в разработке управленческого решения?**
1. Является предметом анализа.
 2. Является средством анализа.
 3. Главный фактор успеха.
 4. Позволяет глубже понять проблему.
 5. Решение – информация командного типа.
- 28. Индивидуально принимаемые управленческие решения характеризуются:**
1. Высоким уровнем творчества и минимальными затратами времени.
 2. Минимальными затратами времени при высокой стандартизации и однотипности принимаемых решений.
 3. Высоким уровнем творчества при больших временных затратах.
 4. Высокой обоснованностью и научностью, системным подходом.
- 29. Как формулируется «глобальная цель управления»?**
1. Максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека.
 2. Получение максимальной прибыли организацией.
 3. Обеспечение слаженной деятельности всех руководителей («все должны "грести" в одном направлении»).
 4. Реализация миссии и выбранной стратегии организации.
- 30. Какие из перечисленных приемов составляют эвристическую группу методов принятия решения?**
1. Аналогии, инверсии, мозговой атаки.

2. Морфологического анализа, группировки, математического моделирования.
3. Корреляционного анализа, коллективного блокнота, программирования.
4. Аналогии, дисперсионного анализа, теории массового обслуживания.

31. В чем состоит смысл метода экспертных оценок принимаемого решения?

1. Специалисты в конкретной области определяют эффективность выбранной альтернативы.
2. Группа людей оценивает выбранное решение.
3. Один специалист делает заключение о качестве принятого решения.
4. Члены коллектива проводят оценку принятого решения.

32. Назовите метод оптимизации УР, разновидностью которого является экономический анализ.

1. Метод математического моделирования.
2. Метод экспертных оценок.
3. Метод мозгового штурма.
4. Платежная матрица.

33. Назовите метод оптимизации УР, который применяется в сжатые сроки и в условиях минимума информации.

1. Метод математического моделирования.
2. Метод экспертных оценок.
3. Метод мозгового штурма.
4. Метод Дельфи.

34. Назовите метод оптимизации управленческих решений, который применяется в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации.

1. Метод математического моделирования.
2. Метод экспертных оценок.
3. Метод мозгового штурма.
4. Метод выборочного анкетирования.

35. Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по методу Дельфи:

1. Сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы.
2. Повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке.
3. Индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования.
4. Составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.

36. Какой из перечисленных методов относится к методам прогнозирования ситуации?

1. Методы экстраполяции.
2. Функционально-стоимостной анализ.
3. Методы экспертиз.
4. Метод деловой игры.

37. Какой из перечисленных методов относится к методам выбора альтернатив?

1. Метод презентации.

2. Метод построения дерева решений.
3. Метод оценки порога безубыточности.
4. Методы экстраполяции.

38. Какой из перечисленных методов эффективен при прогнозировании?

1. Метод Дельфи.
2. Метод ПАТТЕРН.
3. Метод мозгового штурма.
4. Метод презентации.

39. Постройте технологическую цепочку процесса разработки УР по методу Дельфи:

1. Повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке.
2. Индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования.
3. Составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.
4. Сбор и обработка результатов опроса, составление справки и ин- формирование экспертов о результатах экспертизы.

40. Метод в разработке УР основан на ряде кратких выступлений группы специалистов для расширения кругозора участников и оказания на них воздействия.

1. Ключевых вопросов.
2. Дельфи.
3. Деловых переговоров.
4. Симпозиума.

41. Оценка полезности результатов групповых решений определяется с использованием:

1. Критерия Сэвиджа.
2. Стратегии минимизации отклонений индивидуальных решений от группового решения.
3. Принципа максимина.
4. Теории запасов.

42. Суть метода «635» заключается:

1. В рассмотрении 635 альтернативных вариантов решений.
2. В предложении и рассмотрении шести идей за три часа пятью группами участников.
3. В высказывании шестью группами участников по три идеи за пять минут.
4. В высказывании за шесть минут трех идей пятью участниками.

43. Правило максима в теории принятия решений означает:

1. Принятие наиболее эффективного решения.
2. Принятие осторожного решения.
3. Принятие оптимистичного и рискованного решения.
4. Максимальный доход при максимальных инвестициях.

44. Расположите в правильной последовательности этапы проведения функционально-стоимостного анализа (ФСА) при принятии УР:

1. Творческий исследовательский.
2. Рекомендательный и внедренческий.
3. Информационный и аналитический.

4. Подготовительный.
45. **Какой из перечисленных методов относится к методам контроля за реализацией УР?**
 1. Анализ гибких бюджетов.
 2. Метод презентаций.
 3. Анализ поведения затрат.
 4. Разработка новых должностных инструкций.
46. **Дерево решений позволяет:**
 1. Гарантировать эффективность принятия решения и достижение цели.
 2. Минимизировать риски предприятия.
 3. Проанализировать действия конкурентов.
 4. Проанализировать варианты принятия решений в зависимости от внешних факторов.
47. **В условиях определенности наиболее эффективным будет метод:**
 1. Экстраполяции.
 2. Сценариев.
 3. Маржинальной прибыли.
 4. Синектики.
48. **Зона безопасной или устойчивой работы организации характеризуется:**
 1. Разностью между маржинальным доходом и прибылью от реализации.
 2. Разностью между фактическим и критическим объемом реализации.
 3. Разностью между маржинальным доходом и постоянными затратами.
 4. Отсутствием незавершенного производства.
49. **Применение метода сценариев и сценарного подхода эффективно:**
 1. В условиях неопределенности и риска для разработки, выбора и реализации УР.
 2. В условиях ограниченности ресурсов и определенности характеристик развития событий для выбора УР.
 3. Для высокопрофессиональной среды технических специалистов.
 4. Для людей с несовпадающими жизненными ценностями, менталитетом, вероисповеданием.
50. **Правило максимина в теории принятия решений означает:**
 1. Выбор стратегии максимального дохода из минимально возможных.
 2. Выбор максимально безопасного решения.
 3. Выбор стратегии минимальных расходов.
 4. Выбор стратегии максимального риска при минимальных затратах.
51. **В платежной матрице анализируются:**
 1. Доходы и расходы организации.
 2. Объем продаж и прибыль.
 3. Стратегии и потребляемые ресурсы/ возможные доходы.
 4. Стратегии и действия конкурентов.
52. **Метод мозгового штурма позволяет:**
 1. Активизировать память ЛПР для принятия эффективного решения.
 2. Стимулировать мышление на уровне подсознания.
 3. Гарантировать высокую эффективность УР и достижение цели.
 4. Принимать программируемые, типичные решения.
53. **Анализ маржинальной прибыли основан на допущении:**
 1. Условия деятельности организации определены.
 2. Условия деятельности организации не определены.

3. Издержки подразделяются на переменные и постоянные.
4. Получение прибыли возможно и желательно.

54. В условиях ограниченности ресурсов критерием принятия решения является:

1. Рентабельность.
2. Маржинальная прибыль.
3. Критерий Вальда.
4. Удельная маржинальная прибыль.

55. _____ – это методы разработки УР, которые основываются на сопоставлении фактических и нормативных показателей, выявлении отклонений и причин их появления.

1. Факторный анализ и метод сравнений.
2. Теория запасов и теория массового обслуживания.
3. Экономико-математические модели и экономический анализ.
4. Качественные и количественные методы.

56. К формам реализации управленческих решений можно отнести:

A Матрицу распределения ответственности.

- B. Приказ.
- C. Тренинг.
- D. Положение об оплате труда.

57. Экстраполяция – это метод принятия управленческих решений, основанный на _____.

1. Приближенном вычислении отсутствующих данных внутри исследуемого интервала.
2. Прогнозировании развития объектов в будущем по тенденциям его поведения в настоящем.
3. Определении показателей энтропии.
4. Расчете величины удельной маржинальной прибыли.

58. Маржинальный доход равен:

1. Прибыль минус постоянные затраты.
2. Выручка минус переменные затраты.
3. Доходу на единицу выпущенной продукции.
4. Маржинальной прибыли.

59. В теории УР к количественным методам прогноза относят метод:

1. Причинного анализа (на основе моделей регрессии).
2. Экспертных оценок.
3. Анкетирования целевых групп о намерениях.
4. Экстраполяции (на основе моделей временных рядов).

60. Оценку выгодности покупателей или клиентов целесообразно производить на основе данных:

1. Управленческого учета.
2. Бухгалтерского (финансового) учета.
3. ABC-метода.
4. Налогового учета.

61. Система «директ-костинг» используется:

1. Для составления внешней отчетности и уплаты налогов.
2. Для разработки инвестиционной политики организации.
3. Для принятия краткосрочных управленческих решений.

4. Все ответы верны.
62. **Постройте технологическую цепочку процесса мозговой атаки:**
 1. Развитие идей в ассоциативные цели и обобщение результатов по протоколу.
 2. Вынесение и четкое определение проблемы перед отобранными участниками мозговой атаки.
 3. Представление и анализ проблемы ведущим и высказывание предложений участниками.
 4. Оценка идей комитетом по оценке.
63. **Основными методами прогнозирования, применяемыми в теории УР, являются методы:**
 1. Экстраполяции.
 2. Ретроспективного анализа.
 3. Экспертных оценок.
 4. Интерполяции.
64. **Метод мозгового штурма в принятии УР применяется в тех случаях, когда:**
 1. Есть возможность ориентироваться на уже апробированные варианты решения проблемы.
 2. Имеется минимум информации о проблеме и установлены сжатые сроки.
 3. Решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована.
 4. В организации нет специалистов по рассматриваемой проблеме.
65. **Метод мозгового штурма в принятии УР применяется в тех случаях, когда:**
 1. Решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована.
 2. В организации нет специалистов по рассматриваемой проблеме.
 3. Имеется минимум информации о проблеме и установлены сжатые сроки.
 4. Есть возможность ориентироваться на уже апробированные варианты решения проблемы.
66. **С точки зрения теории управленческих решений метод _____ в разработке УР основан на выработке творческих идей путем постановки автора идеи на место участника проблемы:**
 1. Ключевых вопросов.
 2. Симпозиума.
 3. Эмпатии.
 4. Синергии.
67. _____ – это методы разработки УР, которые основываются на сопоставлении фактических и нормативных показателей, выявлении отклонений и причин их появления.
 1. Факторный анализ и метод сравнений.
 2. Качественные и количественные методы.
 3. Экономико-математические модели и экономический анализ.
 4. Теория запасов и теория массового обслуживания.
68. **Модель ожидания потребностей основана на:**
 1. Обобщении мнения экспертов.
 2. Соединении и усреднении мнения экспертов.
 3. Опросе клиентов.
 4. Опросе мнения опытных торговых агентов.

- 69. Какой метод в теории УР относят к количественным методам прогнозирования?**
1. Метод Дельфи.
 2. Причинно-следственное моделирование.
 3. Анализ временных рядов.
 4. Метод экспертных оценок.
- 70. Оценка полезности результатов групповых решений определяется с использованием:**
1. Стратегии суммирования рангов оцениваемых альтернатив.
 2. Стратегии минимакса.
 3. Предельного анализа.
 4. Принципа максимина.
- 71. При ранжировании большого числа объектов:**
1. Целесообразно отказаться от ранжирования.
 2. Целесообразно объединять неустойчивые ранги.
 3. Необходимо увеличить количество экспертов.
 4. Необходимо провести повторное обследование.
- 72. Правило минимакса в теории принятия решений означает:**
1. Выбор стратегии максимального дохода из минимально возможных.
 2. Выбор максимально безопасного решения.
 3. Выбор стратегии выбора минимальных расходов при максимально возможных исходах.
 4. Выбор стратегии максимального риска при минимальных затратах.
- 73. Теория очередей применяется для принятия решений, связанных:**
1. С ситуациями определения очередности поставок запасов.
 2. С ситуациями ожидания клиентами получения услуги.
 3. С расчетом необходимого количества каналов обслуживания.
 4. С ситуацией А и С одновременно.
- 74. К качественным методам принятия управленческих решений относят:**
1. Анализ временных рядов.
 2. Корреляционно-регрессионный анализ.
 3. Маржинальный анализ.
 4. Экспертные опросы и анкетирование.
- 75. Теория запасов применяется для принятия решений, связанных:**
1. С ситуациями определения очередности поставок запасов.
 2. С ситуациями ожидания клиентами получения услуги.
 3. С расчетом необходимого количества каналов обслуживания.
 4. С определением экономически выгодного размера запасов.
- 76. SWOT-анализ в стратегическом планировании основан на разделении факторов на:**
1. Политические, экономические, оппортунистические и технологические.
 2. Стратегические, тактические, политические и экономические.
 3. Силы, слабости, угроз и потерь.
 4. Силы, слабости, угроз и возможностей.

77. Совокупность элементов организации, необходимых для решения и обеспечения выполнения управленческих задач, называют:

- *системой управления*

78. Проверку организации работы по снижению степени риска представляет собой:

- *контроль*

79. Применение математического аппарата для выбора стратегии в конфликтных ситуациях, позволяющее предпринимателю или менеджеру лучше понимать конкурентную обстановку и сводящий к минимуму степень риска, дает:

- *теория игр*

80. Подходы и методы, способствующие принятию и реализации конкурентоспособных управленческих решений, — называется:

- *системой менеджмента*

81. Организационные свойства управления решения - это:

- 1.(+)плановость;
- 2.последовательность;
- 3.(+)целенаправленность;
- 4.правомерность.

82. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:

- 1.инструмент управленческой деятельности;
- 2.продукт управленческой деятельности;
- 3.(+)выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
- 4.форма воздействия субъекта на объект;
- 5.управленческий документ.

83. Технологическое свойство управления решения - это:

- 1.комплексность;
- 2.(+) стадийность;
- 3.целенаправленность;
- 4.актуальность.

84. Системное свойство управленческого решения - это:

- 1.коллегиальность;
- 2.плановость;
- 3.(+)комплексность;
- 4.актуальность.

85. Проблемное «свойство управления решения» - это:

- 1.срочность;
- 2.плановость;
- 3.(+)актуальность;
- 4.последовательность разработки.

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

- 1.управленческие действия;3
- 2.управленческая ситуация;1
- 3.управленческое решение;2
- 4.управленческие функции.4

87. Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов; элементы:

- a) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;
- b) логические мыслительные операции;
- c) выбор методов разработки решения;
- d) нормативно-правовое обеспечение решения;

аспекты:

- 1) юридический;
- 2) информационный;
- 3) психологический;
- 4) организационный.

Ответ: a2; b3; c4; d1

88. Управленческое решение – это конечный продукт управленческой деятельности? Ответ: Нет

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

- 1. стратегические и тактические;
- 2. индивидуальные и коллегиальные;
- 3. (+) долгосрочные и краткосрочные;
- 4. глобальные и локальные.

90. Признаки непротиворечивости решения - это:

- 1. количество участников разработки решения;
- 2. (+) соответствие целям организации;
- 3. обеспеченность ресурсами;
- 4. (+) соответствие ранее принятым решениям.

91. Факторы оптимальности решений - это:

- 1. (+) многовариантность;
- 2. количество участников разработки;
- 3. (+) методы разработки;
- 4. контроль выполнения.

92. Признаки оптимальности решений - это:

- 1. продолжительность разработки решения;
- 2. (+) заданные сроки реализации;
- 3. (+) соответствие целям организации;
- 4. срок утверждения.

93. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- 1. контроль реализации решений; 4
- 2. управление реализацией решений; 3
- 3. выбор альтернативы; 1
- 4. оценка результатов решения; 5
- 5. согласование решения. 2

94. Установите соответствие действий и стадий принятия решений; действия:

- a) сбор информации;
- b) выявление мнения работников о вариантах решения;
- c) распределение обязанностей между исполнителями;
- d) определение промежуточных результатов решения;

стадии:

- 1) контроль;
- 2) аналитическая;
- 3) согласование;

4) управление реализацией.

Ответ: a2, b3, c4, d1

95. Укажите соответствие этапов и стадий принятия решения;

этапы:

- a) разработка решения;
- b) утверждение;
- c) реализация.

стадии:

- 1) согласование;
- 2) контроль выполнения;
- 3) идентификация проблемы;
- 4) оценка результатов;
- 5) анализ ситуации;
- 6) выбор критериев.

Ответ: a3, a5, a6, b1, c2, c4.

Методические материалы для проведения лабораторных работ:

Лабораторная работа 1.

Методы принятия управленческих решений

Содержание темы

Методы принятия управленческих решений являются регламентируемыми действиями и способами по решению управленческих задач выбора альтернатив. Системный подход применительно к данному процессу позволяет сформулировать состав подпроцессов (этапов) поиска решений и путем установления отношений следования между этапами выстроить так называемую системную последовательность принятия решений. В самом общем виде данная последовательность включает этапы анализа (диагностики), целевыявления и проектирования (поиска средств достижения целей), реализации и оценки результатов принятия решений в самых разных и сложных системах управления.

Совокупность взаимосвязанных методов принятия управленческих решений направленных на решение определенного класса управленческих задач, называется управленческими технологиями, методическим инструментарием организации и регулирования бизнес-процессов и является основным элементом управленческого процесса.

Классификация методов принятия и реализации управленческих решений, выстроенная на основе системной последовательности принятия решений, представлена на рис. 3.1.

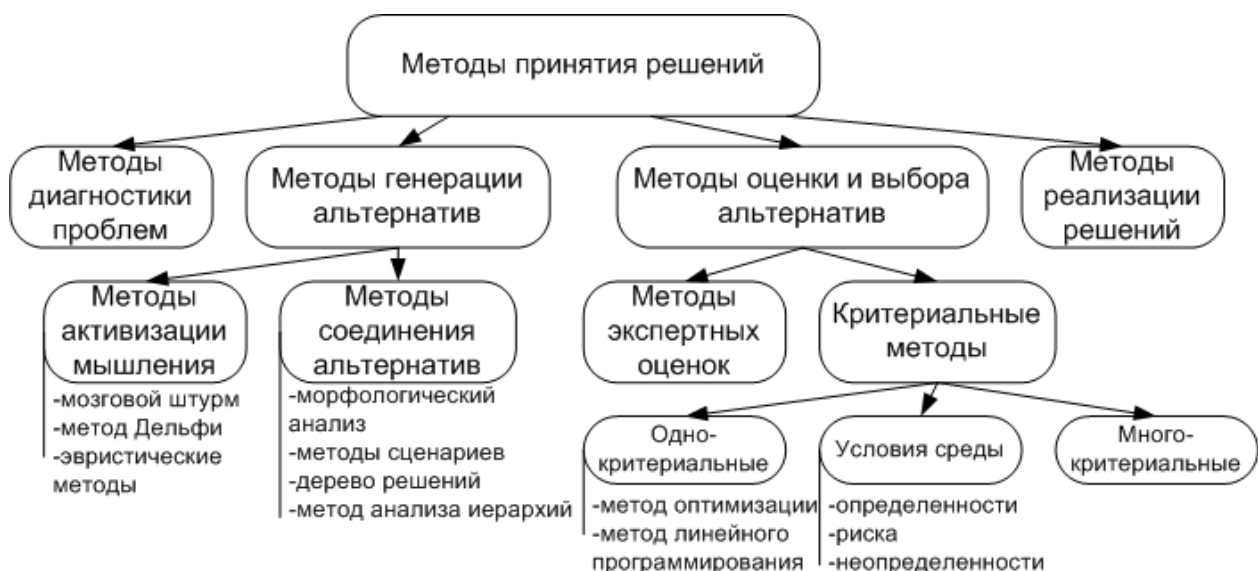


Рис. 3.1. Классификация методов принятия и реализации управленческих решений

Методы диагностики проблем

Методы, используемые на этапе *диагностики проблем*, обеспечивают ее достоверное и наиболее полное описание. В их составе выделяют методы сравнения, факторного анализа, моделирования и прогнозирования. Все эти методы осуществляют сбор, хранение, обработку и анализ информации, фиксацию важнейших событий. Набор методов зависит от характера и содержания проблемы, сроков и средств, которые выделяются на этапе постановки.

Методы сравнений позволяет оценить работу организации, определить отклонение от плановых показателей, установить их причины и выявить резервы. Сравнение требует обеспечения сопоставимости сравниваемых показателей (единство оценки, сравнимость календарных сроков, устранение влияния различий в объеме и др.).

Факторный анализ исследует структуру матриц ковариации и корреляции. В нем рассматривается зависимость признака-свойства от нескольких признаков-факторов.

Моделирование включает следующие модели: экономико-математические, теории массового обслуживания, теории запасов, экономического анализа и др.

Экономико-математическое моделирование основывается на использовании однофакторных и многофакторных моделей. Применяются однофакторные модели следующих видов: линейные модели, парабола и гипербола; многофакторные модели: линейная и логарифмическая. Наиболее часто применяются линейные модели – однофакторные:

$$y = a_0 + a_1 x \quad (3.1)$$

и многофакторные:

$$y = a_0 + a_1 x_1 + \dots + a_n x_n, \quad (3.2)$$

где a_0, a_1, \dots, a_n – параметры уравнений, x, x_1, \dots, x_n – независимые переменные при принятии решений, y – зависимая переменная, величина, описывающая последствия принимаемых решений.

Теория массового обслуживания (теория очередей) применяется для решений, связанных с ситуациями ожидания. Она помогает принять решение, устанавливающее определенное равновесие между размерами упущенной выгоды (доходов) и величиной дополнительных затрат в сервисных организациях. В основе расчетов лежит известная формула Пуассона:

$$P_n = e^{-\lambda} \frac{\lambda^n}{n!}, \quad (3.3)$$

где P_n – вероятность появления n -го количества клиентов; e – основание натурального логарифма, $e = 2,7183\dots$; λ – среднее количество клиентов; n – количество клиентов в единицу времени.

Основными характеристиками модели теории очередей являются количество каналов обслуживания, среднее время обслуживания одного клиента, количество клиентов, время ожидания обслуживания и др. На основе выполненных расчетов определяется необходимое количество каналов обслуживания при допустимом, с точки зрения клиента, ожидании обслуживания.

Теория запасов. Использование теории запасов позволяет установить равновесие между затратами на создание запасов и издержками, связанными с потерями в случае нарушения производственного процесса. Теория запасов позволяет определить экономически выгодный размер запаса (economic order quantity – EOQ), который является количеством запаса, позволяющим свести к минимуму общие издержки, связанные с хранением запаса.

Экономический анализ оперирует такими известными понятиями, как постоянные и переменные издержки, выручка от реализации, цена за единицу продукции, минимальный объем реализации или точка безубыточности, порог рентабельности, запас финансовой прочности, сила операционного (производственного) рычага и др. Перечисленные понятия используются для моделирования ситуаций типа, что будет с прибылью, если изменятся объем продаж, издержки, цена и др.

Методы прогнозирования используются для предвидения изменений и последствий влияния внешней и внутренней среды на организацию и подразделяются на количественные и качественные.

Методы генерирования альтернатив

При разработке альтернатив – способов управленческих действий по достижению поставленной цели – используют методы как индивидуального, так и коллективного решения проблем. Индивидуальные методы характеризуются наименьшими затратами времени, но не всегда эти решения являются оптимальными. При генерировании альтернатив используют интуитивный подход или методы логического (рационального) решения проблем.

Методы генерирования альтернатив подразделяются на методы активизации мышления и методы соединения альтернатив. К методам активизации мышления относят методы мозгового штурма, Дельфи, эвристические методы. К методам соединения альтернатив относят морфологический анализ, методы гирлянд ассоциаций, методы синектики и др.

Методы оценки и выбора альтернатив

Методы оценки и выбора альтернатив состоят из методов экспертных оценок и критериальных методов.

Экспертные методы

Экспертные оценки – это качественные оценки, основанные на информации неколичественного (качественного) характера, которые могут быть получены только с помощью специалистов – экспертов.

Метод экспертного оценивания относится к инструментарию количественной оценки качества альтернатив в условиях слабоформализуемой проблемной ситуации.

Экспертные суждения – содержательные высказывания (определяющие состав, структуру, функциональность исследуемой системы, сущностей и их *атрибутов*), количественная или качественная оценка какой-либо *сущности* (т.е. определение количественных и качественных атрибутов и их значений).

Экспертное ранжирование. *Ранг* – степень отличия по какому-либо признаку, а *ранжирование* – процесс определения рангов, относительных количественных оценок степеней отличий по качественным признакам.

Критериальные методы

Критерий – это способ описания альтернативных вариантов решений, способ выражения различий между ними (альтернативами) с точки зрения предпочтений лица, принимающего решения (ЛПР). Количественные критерии, позволяющие оценивать результаты принимаемых решений, принято называть критериями эффективности.

Критериальный язык позволяет оценить результат действия каждой альтернативы критерием (конкретным числом), а затем провести сравнение этих критериев, наилучшей альтернативой является та, которая обладает наибольшими (наименьшими) значениями критерия.

Среда принятия решений

Состояния знания лица, принимающего решения, могут быть классифицированы как состояния определенности, риска неопределенности. Различия между определенностью, риском и неопределенностью отражают различия в степени знания лица, принимающего решения.

Среда определенности

Определенность понимается как такое состояние знания, при котором лицо, принимающее решение, заранее знает конкретный исход для каждой альтернативы. Иначе говоря, лицо, принимающее решение, обладает исчерпывающим знанием состояния среды и результатов каждого возможного решения.

Среда риска

Риск определяется как состояние знания, когда известны один или несколько исходов по каждой альтернативе и когда вероятность реализации каждого исхода достоверно известна лицу, принимающему решение.

Среда неопределенности

Неопределенность – это такое состояние знания, когда одна или более альтернатив имеют ряд возможных исходов, вероятность которых либо неизвестна, либо не имеет смысла. Неопределенность часто бывает обусловлена быстрыми изменениями структурных переменных и явлений рынка, определяющих экономическую и социальную среду действия фирмы.

Выработка решения в условиях определенности

Оптимизационный анализ

В общем случае выработка решений в условиях определенности направлена на поиск максимальной отдачи либо в виде максимизации выгоды (дохода, прибыли или полезности), либо минимизации затрат. Такой поиск называется оптимизационным анализом. Три метода оптимизации, используются лицом, принимающим решение: предельный анализ, линейное программирование и приростный анализ прибыли.

Предельный анализ

В условиях определенности доходы и затраты будут известны для любого уровня производства и продаж. Задача состоит в том, чтобы найти их оптимальное соотношение, позволяющее максимизировать прибыль. Предельный анализ позволяет сделать это.

Приростный анализ

Приростный анализ прибыли оперирует с любыми и всеми изменениями в доходах, затратах и прибылях, явившимися следствием определенного решения. Таким образом, концепция приростного анализа охватывает изменения как самих функций, так и их значений. Основное правило решения состоит в том, чтобы принять любое предложение, повышающее прибыль, или отвергнуть любое предложение, ее уменьшающее.

Линейное программирование

К числу наиболее известных задач линейного программирования относятся:

- задачи о распределении ограниченных ресурсов (задачи оптимального планирования);
- задачи об оптимальной корзине продуктов (задачи о диете, задачи оптимального смешения);
- задачи оптимального раскроя (материалов, заготовок); транспортные задачи;
- задачи о назначениях;
- задачи оптимизации финансовых потоков; задачи оптимизации графиков платежей.

Предприятие может выпускать n видов продукции P_1, P_2, \dots, P_n , располагая для этого m различными ресурсами R_1, R_2, \dots, R_m в количествах b_1, b_2, \dots, b_m соответственно. Известно, что для выпуска единицы продукции P_j необходимо затратить a_{ij} единиц ресурса R_{ij} , $i = 1, 2, \dots, m$; $j = 1, 2, \dots, n$. Кроме того, известен доход от продажи единицы каждого вида продукции – c_1, c_2, \dots, c_n соответственно, где c_j — стоимость единицы продукта P_j , например 1 штуки, 1 тонны и т.п.

Требуется найти совокупность значений $\{x_1, x_2, \dots, x_n\}$, обращающих в максимум целевую функцию

$$Z = c_1x_1 + c_2x_2 + \dots + c_nx_n \rightarrow \max$$

При условии, что переменные $\{x_1, x_2, \dots, x_n\}$ удовлетворяют системе ограничений:

$$\left\{ \begin{array}{l} a_{11}x_1 + a_{21}x_1 + \dots + a_{1n}x_n \leq b_1 \\ a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + \dots + a_{2n}x_n \leq \dots \\ \dots \\ a_{m1}x_1 + a_{m2}x_2 + \dots + a_{mn}x_n \leq b_m \\ x_1 \geq 0, x_2 \geq 0, \dots, x_n \geq 0. \end{array} \right. \quad (3.4)$$

Выработка решения в условиях риска

Условия риска и неопределенности характеризуются так называемыми условиями многозначных ожиданий будущей ситуации во внешней среде.

Для предоставления и анализа результатов выбранных альтернативных стратегий используют матрицу решений, называемую также платежной матрицей, и дерево решений.

В условиях риска при принятии решения основным моментом является определение вероятности наступления состояния среды S_j , т. е. степени риска. После определения вероятности наступления состояния среды S_j определяют ожидаемую стоимость реализации каждой альтернативы, которая

представляет собой средневзвешенную стоимость $E(x)$:

$$E(x) = P_1x_1 + P_2x_2 + \dots + P_nx_n = \sum_i P_i x_i, \quad (3.5) \text{ где } x_i - \text{результат реализации } A_i;$$

P_i – вероятность реализации A_i в условии S_j .

Оптимальной стратегией является та, которая обеспечивает наибольшую ожидаемую стоимость.

$$E(x) = \max_{P_i x_i} \quad (3.6)$$

при $\sum P_i = 1. \Rightarrow$

Дерево решений

Дерево решений – графический метод, позволяющий увязать точки принятия решения, возможные стратегии A_i , их последствия Y_{ij} с возможными факторами, условиями внешней среды.

Выработка решения в условиях неопределенности

Выбор наилучшего решения в условиях неопределенности существенно зависит от того, какова степень этой неопределенности, т.е. от того, какой информацией располагает ЛПР.

Если степень неопределенности слишком высока, то лицо, принимающее решение, предпочитает не делать допущений относительно вероятностей различных внешних условий, т.е. это лицо может или не учитывать вероятности, или рассматривать их как равные, что практически одно и то же. Если применяется данный подход, то для оценки предполагаемых стратегий имеются четыре критерия решения:

- а) критерий решения Вальда, называемый также максимином; б) альфа-критерий решения Гурвица;
- в) критерий решений Сэвиджа, называемый также критерием отказа от минимакса;
- г) критерий решений Лапласа, называемый также критерием решения Бэйеса.

Критерий решения Вальда

Критерием Вальда «рассчитывай на худшее» (*критерий* крайнего пессимизма) называют критерий, предписывающий обеспечить значение параметра эффекта, равного α

$$\alpha = \max_i \min_j a_{ij}. \quad (3.7)$$

$i \quad j$

Этот критерий ориентирует лицо, принимающее решение, на наихудшие условия и рекомендует выбрать ту стратегию, для которой выигрыш максимален. В других, более благоприятных условиях использование этого критерия приводит к потере эффективности системы или операции.

Критерий решения Сэвиджа

Минимаксный *критерий* Сэвиджа. Если в соответствии с этим критерием требуется в любых условиях избежать большого риска, то оптимальным будет то решение, для которого риск, максимальный при различных вариантах условий, окажется минимальным.

Критерий *минимаксного* риска Сэвиджа. При его использовании обеспечивается наименьшее значение максимальной величины риска:

$$S = \min_i \max_j r_{ij}, \quad (3.8)$$

$i \quad j$

где риск r_{ij} определяется выражением: $r_{ij} = \beta_j - \alpha_{ij}$, β_j – максимально возможный выигрыш.

Альфа-критерий решения Гурвица

Этот критерий рекомендует при выборе решения в условиях *неопределенности* не руководствоваться ни крайним пессимизмом (всегда «рассчитывай на худшее»), ни оптимизмом («все будет наилучшим образом»). Рекомендуется некое среднее решение. Этот критерий имеет вид:

$$H = \max_i [h \min_j a_{ij} + (1-h) \max_j a_{ij}], \quad (3.9)$$

$i \quad j$

где h – некий коэффициент, выбираемый экспериментально из интервала между 0 и 1.

Критерий решения Лапласа

Критерий *Лапласа*, или Байесов критерий гласит, что если вероятности состояния среды неизвестны, то они должны приниматься как равные. В этом случае выбирается стратегия, характеризующаяся самой предполагаемой стоимостью при условии равных вероятностей. Критерий Лапласа позволяет условие неопределенности сводить к условиям риска. Критерий

Лапласа называют критерием рациональности, и он подходит для стратегических долгосрочных решений, как и все вышеназванные критерии.

Кроме вышеназванных четырех критериев, для принятия решений в условиях *неопределенности* существуют неколичественные методы, такие как приобретение дополнительной информации, хеджирование, гибкое инвестирование и др.

Дисконтирование и приведенная стоимость денег

Дисконтирование – это приведение распределенной прибыли и затрат к какому-либо году с учетом того, что вложенные и возвращаемые средства могли бы быть положены на депозитный счет в банке и приносить доход.

$$\text{прив} \Delta = \sum_{t=1}^T \frac{Pt}{(1+Kn)^t} - \frac{Ct}{(1+Kn)^t}, \quad (3.10)$$

где Ct – инвестиции в проект; Pt – прибыль (доход от инвестиций); Kn – де позитная ставка;

Методы реализации и оценки результатов управленческих решений

К методам реализации управленческих решений относятся методы планирования, организации и контроля выполнения решений (рис. 3.2).

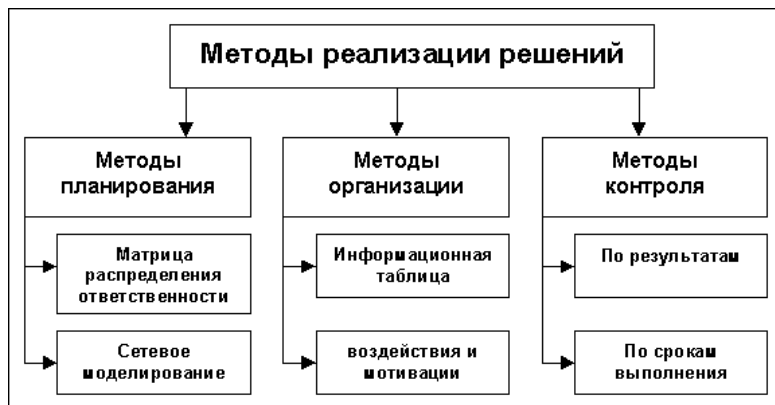


Рис. 3.2. Классификация методов реализации решений

Основными методами, применяемыми при составлении плана реализации управленческих решений, являются сетевое моделирование (построение сетевых матриц) и разделение обязанностей (матрицы распределения ответственности).

Должностные лица, структурные подразделения Задачи, действия по реализации решений	Кт	Генеральный директор	Заместитель директора	Начальник фин. отдела	Начальник тех. отдела
1						
2						
3						

Кт – трудоемкость задач

Рис. 3.3. Схема матрицы распределения ответственности

Сетевая матрица представляет собой таблицу (рис. 3.4), где подлежащими являются перечень должностных лиц, структурных подразделений, выполняющих определенную работу, а в сказуемом изображаются этапы и операции процесса реализации решения, протекающего во времени. Основными элементами сетевой матрицы являются работа, событие, путь и перечень должностных лиц.

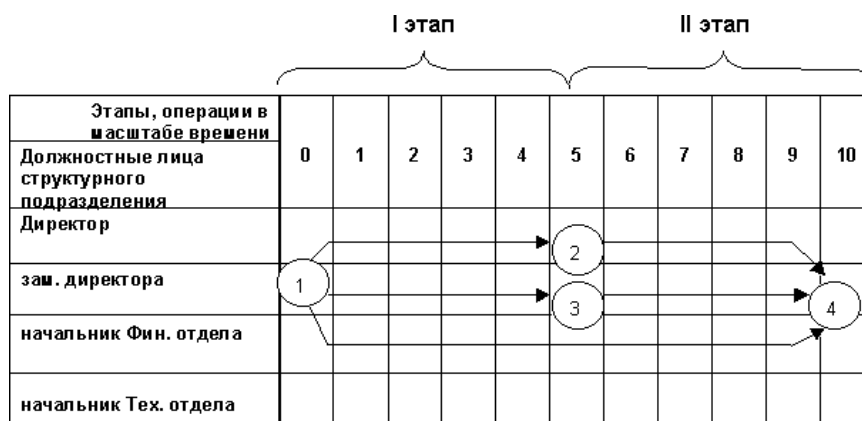


Рис. 3.4. Схема сетевой матрицы

К методам организации выполнения решения относят методы составления *информационной таблицы реализации решений* – ИТРР (рис. 3.5) и методы воздействия и мотивации.

№	Наименование задачи, решаемой в процессе управления	Задача № 1	Задача № 2	...	Задача № n
	Информация, исполнители и сроки реализации задач				
1	Содержание информации, необходимой для решения задачи				
2	Источники информации, необходимой для решения задачи				
3	Документ, получаемый в результате решения				
4	Исполнители задачи (документа)				
5	Срок исполнения задачи				
6	Потребители данного документа				

Рис. 3.5. Информационная таблица реализации решения

Методы воздействия отражают способ выдачи распоряжений – устно, письменно, в виде приказов. Кроме этого, они включают методы стимулирования исполнения решений.

Методы контроля выполнения решений подразделяются на контроль по промежуточным и конечным результатам и контроль по срокам выполнения (операции в ИТРР). Основное назначение контроля заключается в создании системы гарантий выполнения решений, системы обеспечения максимально возможного качества решения.

Вопросы для обсуждения

1. Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».
2. Опишите методы диагностики проблем.
3. Опишите методы генерирования альтернатив. Сущность методов активизации мышления.
4. Сущность методов соединения альтернатив.
5. Опишите методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.
6. Сущность критериальных методов оценки и выбора альтернатив.
7. Опишите методы реализации управленческих решений.
8. Опишите индивидуальные методы принятия управленческих решений.
9. Опишите коллективные методы принятия управленческих решений.
10. Опишите эвристические методы принятия управленческих решений.
11. Что такое креативные методы принятия нестандартных решений?
12. Опишите методы экспертного ранжирования.
13. Как осуществляется принятие решений в условиях определенности?
14. Перечислите методы принятия решений в условиях риска.
15. Перечислите методы принятия решений в условиях неопределенности.
16. Методы реализации управленческих решений.

Задания для самостоятельной работы

Управление запасами

Управление запасами предполагает решение двух задач: определение размера необходимого запаса (нормы запаса); контроль за фактическим размером запаса и его изменением в соответствии с расчетной нормой.

Задание 1

План годового выпуска продукции производственного предприятия составляет 800 единиц, при этом на каждую единицу готовой продукции требуется 1 единица комплектующего изделия КИ-1. Известно, что стоимость подачи одного заказа составляет 200 руб., цена единицы

комплектующего изделия – 480 руб., а стоимость содержания комплектующего изделия на складе составляет 15% его цены.

Требуется определить оптимальный размер заказа на комплектующее изделие КИ-1.

Решение

Затраты на содержание запасов в определенный период складываются из следующих элементов:

- 1) суммарная стоимость подачи заказов;
- 2) цена заказываемого комплектующего изделия;
- 3) стоимость хранения запаса.

Оптимальный размер заказа соответствует минимальной величине совокупных издержек.

Исходя из этого, для расчета оптимального размера заказа используется формула Вилсона.

Формула Вилсона (Wilson) имеет вид:

$$Q = \sqrt{\frac{2AS}{W}}$$

где Q – оптимальный размер заказа, шт.; A – затраты на поставку единицы заказываемого продукта, руб.; S – потребность в заказываемом продукте за определенный период, шт.; W – затраты на хранение единицы запаса, руб./шт.

Используя формулу, определяем оптимальный размер заказа по имеющимся исходным данным:

$$Q = \sqrt{\frac{2 * 200 * 1600}{0,15 * 480}} = 94,28 \text{ (шт.)}$$

Округление оптимального размера заказа в большую сторону помогает избежать дефицита комплектующего изделия. Таким образом, оптимальный размер заказа составляет 95 шт.

Задание 2

По данным учета затрат стоимость подачи одного заказа на комплектующее изделие составляет 158 руб., годовая потребность в комплектующем равна 10 568 шт., цена единицы комплектующего – 256 руб., стоимость хранения комплектующего изделия равна 25% его цены.

Определите оптимальный размер заказа на комплектующее изделие.

Задание 3

Известно, что издержки выполнения заказа составляют 2 у.е. за 1 т, количество необходимого материала равно 1250 т, закупочная цена 1 т – 150 у.е., издержки хранения составляют 20% цены.

Определите оптимальный размер заказа (партии поставки).

Задание 4

Годовая потребность в материалах составляет 1550 шт., число рабочих дней в году – 226, оптимальный размер заказа – 75 шт., время поставки каждой партии – 10 дней, возможная задержка поставки – 2 дня.

Определите параметры системы управления запасами с фиксированым размером заказа.

Задание 5

Исходные данные те же, что и в задаче 4.

Рассчитайте параметры системы управления запасами с фиксированным интервалом времени между заказами.

Задание 6

Годовая потребность в полуфабрикатах составляет 1550 шт., число рабочих дней в году – 226, оптимальный размер заказа (партии поставки) – 75 шт. Поставка осуществляется грузовым автомобилем со средней эксплуатационной скоростью 22,92 км/ч. Поставщик находится на расстоянии 2200 км, общее время на погрузочно-разгрузочные работы, отдых водителя и т.п. составляют 2 дня за рейс. Возможная задержка в поставке – 2 дня.

Определите параметры системы с фиксированным размером заказа, а именно:

- а) ожидаемое дневное потребление полуфабрикатов;
- б) срок расходования партии поставки;
- в) ожидаемое потребление за время поставки;
- г) максимальное потребление за время поставки (с учетом возможной задержки в поставке очередной партии);
- д) гарантийный запас.

Постройте графически систему с фиксированным размером заказа (партии поставки) по известным и рассчитанным данным.

Задание 7

Использование метода Дельфи для принятия управленческого решения в турфирме.

Допустим, в туристической организации возникла проблема снижения ее конкурентного статуса на фоне появления новых конкурентов, имеющих значительные преимущества (известный бренд, низкие цены). Цель: выработать оптимальное управленческое решение посредством групповой сессии и использования приемов экспертных оценок.

- 1 этап. Проблема обсуждается в группе специалистов, строится дерево причинно-следственной связи (дерево проблем) (см. рис.).
- 2 этап. Используется метод мозговой атаки и определяется 5-8 альтернатив, которые являются способами решения рассматриваемой проблемы.
- 3 этап. На основе таблицы Дельфи (см. таблицу) определяются наиболее весомые альтернативы.



Рис. Пример дерева причинно-следственной связи для туристической организации
Таблица
Распределение экспертных оценок альтернатив методом Дельфи

Задание 8

Использование метода средневзвешенных критериев для оценки экспертами ряда альтернатив и вариантов слабо структурированных решений (для оценки поставщиков продукции). На первом этапе экспертами дается оценка непосредственно критериев выбора. Предположим, цена за турпутевки, бонусы за объемы поставок т.д. Все критерии «взвешиваются» по отношению к главному критерию (см. таблицу 1). По выбранным взвешенным

критериям оцениваются все возможные варианты решений. Допустим, имеется четыре фирмы-туроператора: А, Б, В, Г. На самом деле их может быть значительно больше. На этом этапе производится сравнительная оценка каждой фирмы по каждому критерию (см. таблицу 2).

Таблица 1

Данные для определения качества поставок туроператоров по критериям выбора

<i>Критерии выбора</i>	<i>Вес</i>	<i>А</i>	<i>Б</i>	<i>В</i>	<i>Г</i>
Цена за турпутевки	10	10	4	6	8
Бонусы за объемы поставок	4	10	10	3	2
Скидки и льготы	8	1	2	10	6
Своевременность и надежность поставок	7	7	10	5	9
Безопасность и страхование туристов	10	2	4	6	10
Статус туроператора	2	10	8	4	6

На последнем этапе определяется суммарное взвешивание вариантов с учетом разной «весовой» категории каждого критерия, т.е. перемножаются весовые показатели критериев выбора на взвешенные варианты по каждой строке (см. таблицу 2). Суммарная взвешенная оценка показывает наиболее адекватную оценку фирм-поставщиков турпродуктов.

Таблица 2

Данные для определения средневзвешенной экспертной оценки качества поставок туроператоров

<i>Критерии выбора</i>	<i>А</i>	<i>Б</i>	<i>В</i>	<i>Г</i>
Цена за турпутевки	100	40	60	80
Бонусы за объемы поставок	40	40	12	8
Скидки и льготы	8	16	80	48
Своевременность и надежность поставок	49	70	35	63
Безопасность и страхование туристов	20	40	60	100
Статус туроператора	20	16	8	12
Суммарная взвешенная оценка	237	222	255	311

Принятие решений в условиях среды определенности.

Задание 9

«Принятие решения о выборе масштаба нового производства»

Условие.

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 $И_{\text{пер}} = 120$ 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 месяц, а производственная площадь варианта 2-120 изделий в месяц.

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

Задание 10

«Принятие решения о размерах и границах фирмы»

Условие.

Фирма стоит перед выбором: или сбыт собственной продукции поручается специализированному торговому предприятию на основе заключения долгосрочного контракта, или его осуществляет собственное сбытовое подразделение фирмы, которое необходимо создать. Что она предпочитает, какую форму защиты транзакции выберет?

Все необходимые данные представлены в таблице.

Изделие	Объем производства	Оптовая цена	Розничная цена
А	10 000	10	12
Б	20 000	12	15
В	15 000	15	19

Транзакционные издержки, связанные с заключением контракта (все 4 вида транзакционных издержек), – 20000.

Дополнительные затраты на организацию сбыта продукции конечным потребителям (дополнительные средства производства, дополнительная рабочая сила, хранение, транспортировка, упаковка, реклама) – 150 000.

Дополнительные затраты на управление фирмой в связи с усложнением ее внутренней структуры (дополнительные общецеховые и общезаводские расходы) – 12000 при условии совмещения работ и использования работников, получающих повременную зарплату. Их можно снизить на 2000 (вмененный доход 2000). Итого: дополнительные затраты на управление составят $12000 - 2000 = 10\ 000$.

Задание 11

«Принятие решения о целесообразности экспорта»

Условие.

Фирма «Альфа» производит некоторую продукцию промышленности строительных материалов и обычно продает ее оптовикам на внутреннем рынке по цене 20 ден. ед. за единицу продукции (здесь и далее цифры и единицы изменения носят условный характер). Мощность фирмы – 2000 единиц продукции в месяц. В настоящее время ее месячный выпуск составляет 1000 единиц.

Фирме было предложено заключить контракт на экспорт 500 единиц продукции ежемесячно по цене 15 ден. ед. Обязательства по транспортировке товара по договору лежат на покупателе.

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

Управляющий фирмой не пожелал заключить контракт в связи с тем, что предлагаемая цена 15 ден. ед. не покрывает издержки 18 ден. ед. за единицу продукции.

№	Статья расходов	Сумма издержек (ден.ед.)
1.	Стоимость материалов	2
2.	Заработная плата	7
3.	Переменные накладные	2
4.	Постоянные накладные	5
	ИТОГО (себестоимость производства)	16
5.	Переменные издержки по сбыту	2
	ВСЕГО (общие издержки)	18

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 производственная мощность фирмы составила бы 1000 единиц продукции в месяц?

Задание 12

«Принятие решений по маркетингу»

Условие.

Руководитель предприятия подготовил анализ нового продукта марки А. По его исследованиям рынка, продукт А следует продавать по розничной цене 10 ден.ед. По прогнозу розничных торговцев колебание цен может быть в пределах 40% от продажной цены, а по прогнозу оптовых – в пределах 20%. Переменные издержки на единицу продукта должны составить 2 ден.ед., а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии – 28 000 ден.ед.

Требуется принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж 9 000 единиц.

Задание 13

«Принятие решения по политике цен»

Условие.

Производится некоторый товар А. Исходные данные приведены в таб

ли

це.

Издержки на производство и сбыт продукции А

Наименование показателя	Значение показателя
Затраты на производство	0,7 ден.ед./ единица продукции
Аренда техники и помещений	5000 ден.ед./ год
Заработная плата непроизводственно-го персонала и административные расходы	10 000 ден.ед./год
Планируемая цена при продаже	1,5 ден.ед./ единица продукции
Планируемые расходы на рекламу	2000 ден.ед./ год

Требуется определить:

1. Сколько продукции надо продавать, чтобы сделать задуманное предприятие самокупаемым?
2. Сколько продукции надо продать, чтобы получить **1000** ден. ед. прибыли?
3. Какое решение будет лучшим при установлении цены, если известно, что, продавая продукцию по 1,5 ден. ед. за единицу, можно прогнозировать уровень продаж в **1500** единиц продукции в месяц, а по цене 3 ден. ед. – 500 единиц продукции в месяц?

Задание 14

Условие.

Топливная компания продает свою продукцию на чисто конкурентном рынке, определяющем ее цену, функция затрат топливной компании имеет вид:

$$TC=1000-5Q+0,05Q^2,$$

где Q – количество проданного горючего в неделю; TC – общие затраты в неделю.

Рыночная стоимость топлива составляет 20 ден. ед. за тонну.

Требуется определить:

1. Какова будет величина производства, максимизирующего прибыль топливной компании?
2. Какова величина максимальной прибыли?

Примечание. Прибыль будет максимальной при условии, что $MR=MC$ (MR – первая производная функция TR ; MC – первая производная функция TC).

Задание 15

«Определение границ и размеров организации»

Условие.

Основные материалы	100
Зарплата основных рабочих	50
Прочие переменные издержки (вспомогательные материалы, зарплата вспомогательных рабочих и проч.)	100
Постоянные издержки (общецеховые, общезаводские)	120
ИТОГО	370

Требуется определить:

1. Что вы предпочтете – производить самому или купить товар по цене 280?

Задание 16.

«Принятие решения о размерах и границах фирмы».

Условие.

Фирма стоит перед выбором: или сбыт собственной продукции поручается специализированному торговому предприятию на основе заключения долгосрочного контракта, или его осуществляет собственное сбытовое под-разделение фирмы, которое необходимо создать. Что она предпочитает, какую форму защиты транзакции выберет? Все необходимые данные представлены в таблице.

Изделие	Объем производства	Оптовая цена	Розничная цена
А	10000	10	12
Б	20000	12	15
В	15000	15	19

Транзакционные издержки, связанные с заключением контракта (все 4 вида транзакционных издержек), – 20000.

Дополнительные затраты на организацию сбыта продукции конечным потребителям (дополнительные средства производства, дополнительная рабочая сила, хранение, транспортировка, упаковка, реклама) – 150 000.

Дополнительные затраты на управление фирмой в связи с усложнением ее внутренней структуры (дополнительные общецеховые и общезаводские расходы) – 12000 при условии совмещения работ и использования работников, получающих повременную зарплату. Их можно снизить на 2000 (вмененный доход 2000). Итого: дополнительные затраты на управление составят $12000 - 2000 = 10\ 000$.

Задание 17

Co Johnson Ltd. производит единственное изделие, спрос на которое в последние годы неуклонно падает. Сводный счет реализации и счет прибылей и убытков за год, закончившийся 31 мая 2009 г., впервые в истории компании показал убыток, составляющий:

Объем реализации		850 000
Расходы на реализацию		400 000
Валовая прибыль		450000
Переменные издержки	165000	
Постоянные издержки	300000	465000
Чистые убытки		-15000

Компания, семейное дело с преданными ей работниками, стоит перед выбором одной из альтернатив, которые позволят восстановить прибыльность в текущем финансовом году:

- 1) увеличить цену изделия на 30%, что приведет к сокращению объема реализации на 20% при улучшении внешнего вида изделия; расходы на упаковку каждого изделия, которые в настоящее время составляют 20% переменных издержек, возрастут вдвое;
- 2) сохранить первоначальную цену реализации и увеличить ее объем на 30%, развернув рекламную кампанию стоимостью 60 000 руб. в год.

А. Рассчитайте прогнозируемую валовую и чистую прибыль на текущий финансовый год для каждого альтернативного варианта.

Б. Обсудите, какое влияние на рабочих компании окажет необходимость принятия Johnson Ltd решения.

Задание 18

К вам обратился друг за советом относительно того, следует ли ему бросить работу в качестве инженера с окладом 1400 руб. в месяц и начать собственное дело, осуществляя сборку и реализацию изобретенного им из-

делия. Требующиеся детали он может получать от разных изготовителей. Очень трудно предсказать потенциальный объем реализации, но после некоторого изучения этого вопроса ваш друг прикинул, что эти цифры могли бы быть следующими:

- 1) от 600 до 900 ед. в месяц, если цена реализации составит 250 руб. за единицу продукции,
- 2) от 900 до 1250 ед. в месяц, если цена реализации составит 220 руб. за единицу продукции.

Стоимость полного комплекта требующихся на одно изделие деталей составила бы 140 руб. Однако при реализации более 1000 ед. продукции в месяц поставщики деталей предоставили бы пятипроцентную скидку на все закупки. Стоимость сборки равнялась бы 60000 руб. в месяц при сборке до 750 изделий. При сборке большего количества изделий издержки возросли бы до 70000 руб. в месяц.

Ваш друг уже потратил 30000 руб. на разработку, которые он компенсировал бы за первые пять лет ведения этого дела при условии, что ничего не изменится.

А. Рассчитайте для каждого из возможных объемов реализации, может ли ваш друг ожидать получения прибыли, начав свое собственное дело.

Б. Определите точку безубыточности этого предприятия для каждой цены реализации.

Задание 19

Условия задачи.

Предположим, что химический завод получил заказ на производство 5000 кг специальной смеси из трех компонентов, состав которой имеет следующие ограничения:

компонент 1: 5 руб. за кг, не более 1500 кг, компонент 2: 6 руб. за кг, не менее 750 кг, компонент 3: 7 руб. за кг, но менее 1000 кг.

•
Какое количество каждого компонента должно быть использовано для минимизации стоимости продукта?
•

Решение:

x_1 = количеству кг компонента 1; (1)

x_2 = количеству кг компонента 2; (2)

x_3 = количеству кг компонента 3. (3) Требуется минимизировать (целевая функция):

$Z = 5x_1 + 6x_2 + 7x_3$ (4)

при условии, что
 $x_1 + x_2 + x_3 > 5000;$ (5)

$x_1 < 1500;$ (6)

$x_2 > 750;$ (7)

$x_3 > 1000;$ (8)

$x_1, x_2, x_3 > 0;$ (9)

Для нашей задачи решением являются следующие величины: $x_1 = 1500$; $x_2 = 2500$; $x_3 = 1000$.

Это означает, что цепь минимизации стоимости будет достигнута при использовании 1500 кг компонента 1; 2500 кг компонента 2 и 1000 кг компонента 3.

Обратите внимание, что эти значения удовлетворяют каждому из наложенных ограничений.

Задание 20

Условие.

Компания Z выпускает обеденные столы, мягкие стулья для столовой и кресла. Основные используемые ресурсы: дерево, обивка и труд. Нормативные затраты ресурсов на каждый вид продукции и их недельный запас представлены ниже.

	Дерево (кг)	Обивка (м)	Труд (ч)
Стол	20	-	10
Стул	5	3	5
Кресло	6	7	8
Допустимый запас	3000	1000	400

Мебель выпускается по недельному графику и хранится на складе компании до продажи. Склад может вместить 750 единиц мебели каждого типа.

За каждую проданную единицу продукции компания получает следующую прибыль: 250 у.е. за стол, 150 у.е. за стул и 200 у.е. за кресло.

Требуется определить:

1. Постройте модель линейного программирования и определите оптимальный объем производства для каждого продукта.

Задание 21

Условие.

Мелкий производитель выпускает два типа лыж, о которых известно следующее.

	Сормово	Пулково
Продажа цены	250 у.е.	200 у.е.
Стоимость наполнителя на единицу продукции	8	10
Стоимость клея на единицу продукции	20	15
Стоимость работы на единицу продукции при оплате 10 долл./час	120	80

Известны также следующие данные

Допустимый расход наполнителя	80 у.е. в день
Допустимый расход клея	150 у.е. в день
Допустимые трудозатраты	96 ч в день
Постоянные затраты	250 у.е. в день

Предполагается, что цель компании состоит в максимизации прибыли, и что все произведенные лыжи будут, в конце концов, проданы.

Требуется определить, сколько пар лыж каждого типа следует изготавливать в день.

Задание 22

Условие.

Гончарное предприятие выпускает 2 вида глиняной посуды. Первый – это простой глиняный горшок с упрочненным ободком. Второй – это меньшая по размеру и более изящная ваза с ручками и орнаментом по бокам. Для изготовления простого глиняного горшка требуется 4 кг глины и 1 час работы, а его реализация приносит прибыль 4 ден. ед. прибыли. Для изготовления вазы требуется 3 кг глины и 2 часа работы. Прибыль от реализации вазы составляет 5 ден. ед. В фирме 40 часов в неделю работает один гончар; допустимый расход глины составляет 120 кг в неделю.

Требуется определить:

1. Сколько горшков и ваз нужно изготовить в неделю, чтобы максимизировать прибыль предприятия?

Задание 23

Условие.

Химическая фабрика выпускает три разновидности стирального порошка марок А, В, С. Доход от реализации 1 кг порошка каждого наименования известен и составляет $CA=10$, $CB=12$, $CC=8$ ден. ед.

Недельные запасы и удельные расходы ресурсов, необходимых для производства 1 кг порошка каждой марки, приведены в таблице.

Ресурсы, необходимые для производства стиральных порошков	Марка стирального порошка			Недельные запасы ресурсов
	А	В	С	
Сырье (кг)	1,4	1,2	1,5	15 000
Оборудование (нормо-часы)	0,2	0,7	0,3	23 000
Трудозатраты (человеко-часы)	0,3	0,2	0,1	16 000

Требуется построить оптимизационную модель, позволяющую так спланировать производственную программу (объемы выпуска порошка каждой марки), чтобы доход от реализации продукции был максимальным.

Задание 24

Условие.

Небольшая обувная фабрика выпускает два изделия – кроссовки и домашние тапочки. Для производства используются три типа ресурсов: кожа, ткань и труд. Доход от реализации одной пары кроссовок составляет 100 ден. ед., пары тапочек – 50 ден. ед. Удельные расходы ресурсов, необходимых для пошива одной пары обуви каждого типа, приведены в таблице. Там указаны недельные запасы ресурсов, которыми располагает фабрика.

Необходимые ресурсы	Кроссовки	Тапочки	Недельные запасы ресурсов
Кожа (кв. ед.)	7	2	700
Ткань (кв. ед.)	2	4	480
Труд (ч/час)	2	2	300
Доход от продажи одной пары обуви (ден.ед)	100	50	

Требуется сформировать недельную производственную программу, при которой доход от реализации будет максимальным.

Задание 25

Требуется найти такие значения (x_1 и x_2), которые обращают в максимум целевую функцию:

$$Z = 5x_1 + x_2 \rightarrow \max$$

и при этом удовлетворяют системе ограничений $3x_1 + 2x_2 \leq 12$,

$$x_1 + 2x_2 \geq 4, \quad 2x_1 - x_2 \leq 1$$

и условиям неотрицательности $x_1 \geq 0, x_2 \geq 0$.

Задание 26

Требуется составить продуктовую корзину с минимальной стоимостью, т.е. определить количество продуктов каждого вида $\{x_1, x_2, \dots, x_n\}$, которые следует приобрести для того, чтобы, с одной стороны, удовлетворить суточную потребность организма в питательных веществах, а с другой – израсходовать минимум средств. Исходная информация, необходимая для формулировки задачи, приведена в таблице.

Необходимые питательные вещества	Продукты питания				Минимально необходимая потребность
	P_1	P_2	...	P_n	
	x_1	x_2	...	x_n	
T_1	a_{11}	a_{12}	...	a_{1n}	b_1
T_2	a_{21}	a_{22}	...	a_{2n}	b_2
...
T_m	a_{m1}	a_{m2}	...	a_{mn}	b_m
Стоимость единицы продукта	c_1	c_2	...	c_n	...

Задание 27

Условие.

Месячная потребность организма в витаминах и питательных веществах А, В, С указана в таблице (значения условные). Содержание А, В, С в 1 кг доступных покупателю фруктов – яблок, апельсинов, бананов и лимонов – приведено в таблице.

Микроэлементы и витамины	Продукты				Потребность
	1	2	3	4	
А	1	0	2	5	50
В	3	5	0	4	60
С	0	4	7	0	40
цена за 1 кг	45	60	70	80	

Требуется построить оптимизационную модель, с помощью которой можно решить, какие продукты и в каких количествах следует покупать для удовлетворения потребности организма в витаминах и питательных веществах А, В, С, при условии, что стоимость продуктового набора должна быть минимальной.

Задание 28

«Принятие решения по маркетингу»

Условие.

Предприятие промышленности строительных материалов выпускает кирпич. Расчетная прибыль предприятия (Π) составляет: $\Pi = D - 3$, где D – стои-

мость выпущенной продукции, Z – полные затраты предприятия, включающие себестоимость выпущенной продукции, плату за фонды и другие платежи. От- пускная цена кирпичей – 100 ден.ед. за 1 тыс. шт. Полные затраты на производ- ство единицы продукции (1 тыс. шт.) будем считать независимыми от объема выпуска и равными 50 ден.ед. Тогда от каждой единицы реализованной про- дукции расчетная прибыль составит 50 ден.ед. Для определения предпочти- тельного варианта объема выпуска необходимо учитывать емкость рынка; из- вестны также вероятности различных вариантов спроса (см. таблицу 1).

Таблица 1
Исходные данные и форма платежной матрицы

Альтернативы рынка (S_j)	Емкость плана (Y_j)			
	100	200	300	400
100				
200				
300				
400				
P_j	0,1	0,2	0,5	0,2

В таблице 2 приведены потери предприятия из-за неполного сбыта то- вара, объяснимого нехваткой численности работников отдела сбыта (ОС), или перерасхода заработной платы относительно оптимального количества персонала (при избыточности численности).

Таблица 2 Потери предприятия при двух вариантах численности ОС (тыс. ден. ед.)

Численность ОС (чел.)	Объем сбыта (тыс.шт.)			
	100	200	300	400
5	-10	0	-20	-50
9	-30	-20	-10	0

Требуется:

- 1) рассчитать матрицу платежей (по табл. 1 и прибыли на единицу продукции);
- 2) оценить варианты плановых решений по всем используемым критериям, в том числе по критерию Гурвица при $h=0,4$ (доля пессимизма) и критерию Байеса-Лапласа при заданном распре- лении вероятности спроса;
- 3) по тем же критериям выбрать наилучшую численность;
- 4) повторить выбор оптимальной программы с учетом потерь при сбыте продукции для выбранного варианта численности ОС;

- 5) осуществить выбор варианта программы с учетом заданных функций предпочтения для осторожной, рациональной и рискованной стратегий (см. рис.).

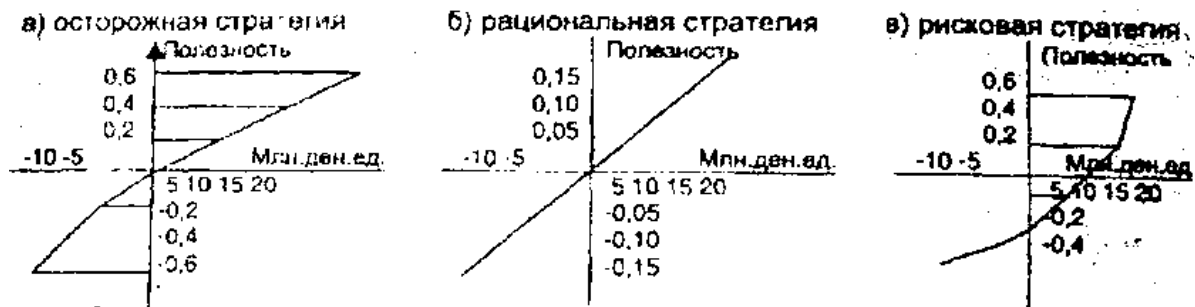


Рис. к заданию 28. Функции предпочтения для различных вариантов стратегий

Задание 29

Цех может выпускать два вида продукции: шкафы и тумбы для телевизора. На каждый шкаф расходуется 3,5 м стандартных ДСП, 1 м листового стекла и 1 человеко-день трудозатрат; на тумбу – 1 м ДСП, 2 м стекла и 1 человеко-день трудозатрат.

Прибыль от продажи одного шкафа составляет 200 у.е., а одной тумбы – 100 у.е.

Материальные и трудовые ресурсы ограничены: в цехе работают 150 рабочих; суточный расход ДСП и стекла не должен превышать 350 и 240 м соответственно.

Какое количество шкафов и тумб должен выпускать цех, чтобы сделать прибыль максимальной?

Задание 30

Товар с трех оптовых баз поступает в два супермаркета. Количество товара, поступающего с каждой базы в каждый супермаркет, показано на рисунке. В таблице приведена стоимость перевозки товара в у.е. по разным маршрутам. Как спланировать перевозки товара наиболее экономичным образом?



Рисунок

Таблица

Товар	1-й маршрут	2-й маршрут
А	24	18
Б	15	27
В	12	9

Задание 31

В районе имеется 2 песчаных карьера, с которых песок вывозится на пятитонных грузовиках. Торговые предприятия – поставщики S_1 и S_2 , разрабатывающие карьеры, могут поставлять соответственно 100 и 200 грузовиков с песком в день.

В этом районе имеется 3 завода железобетонных конструкций – потребители песка D_1 , D_2 и D_3 , которым требуется соответственно 80, 90 и 130 грузовиков с песком в день. Стоимость перевозки песка одним грузовиком от карьера – поставщика S_i к заводу-потребителю D_j (в у.е.) приведена в таблице параметров.

S_i / D_j	D_1	D_2	D_3	Запасы
s_1	4	6	3	100
s_2	8	4	5	200
Заказы	80	90	130	

Составьте план перевозок, минимизирующий затраты.

Принятие решений в условиях среды риска и неопределенности.

Задание 32

Ваша фирма собирается приобрести ценный электронный прибор. Прибор может оказаться выпущенным одним из трех заводов, причем заранее неизвестно, каким именно. Обычно в продажу поступает 60% приборов с завода А, 30% – с завода С, 10% – с завода В. Соответственно вероятность того, что прибор проработает весь гарантийный срок без поломки, для различных заводов составляет: для завода А – 0,9, для завода С – 0,6, для завода В – 0,8. Какова вероятность того, что купленный фирмой прибор проработает весь гарантийный срок без поломки?

Задание 33

Торговый агент должен встретиться с иногородним клиентом и собирается лично вручить ему заказ на 6 000 руб. Если агент поедет поездом, то потеряет день на работе, который принес бы ему 3000 руб. Полет самолетом позволит сохранить рабочий день, но если самолет не вылетит из-за тумана, то личная

встреча с клиентом не состоится, но день на работе не будет потерян. В этом случае придется говорить с клиентом по телефону, что уменьшит сумму заказа на 1 500 рублей. Вероятность тумана оценивается как 0,1 (по статистике в это время года 1 день из 10 с туманом). Какое решение должен принять агент?

Задание 34

На промышленном предприятии готовятся к переходу на выпуск новых видов продукции – товаров народного потребления. При этом возможны четыре решения – P_1, P_2, P_3 и P_4 , каждому из которых соответствует определенный вид выпуска продукции или их сочетание. Результаты принятых решений существенно зависят от обстановки (степени обеспеченности производства материальными ресурсами), которая заранее точно неизвестна и может быть трех видов: O_1, O_2 и O_3 . Каждому сочетанию решений P_i и обстановки O_j соответствует определенный выигрыш, помещаемый в клетки таблицы эффективности и пересечении P_i и O_j (табл.). Этот выигрыш характеризует относительную величину результата предстоящих действий (прибыль, издержки производства и т.п.).

Так, из таблицы видно, что при обстановке O_1 решение P_2 в два раза лучше, чем P_3 , а решение P_1 неодинаково эффективно для обстановки O_1 и O_2 и т.д.

Варианты решений	Вариант обстановки		
	O_1	O_2	O_3
P_1	0,25	0,35	0,40
P_2	0,75	0,20	0,30
P_3	0,35	0,85	0,20
P_4	0,80	0,10	0,35

Необходимо найти решение, которое является наименее рискованным.

Задание 35

Новый прибор, разрабатываемый на одном из предприятий, предполагается оснастить предохранителем. Предохранитель гарантирует сохранность прибора на случай внезапного прекращения подачи электроэнергии. Стоимость предохранителя – 50 руб. Стоимость ремонта прибора при выходе его из строя, если не будет предохранителя, – 150 руб. Стоит ли ставить предохранитель, ведь прекращения подачи электроэнергии может не произойти. Иными словами, стоит ли идти на риск?

Задание 36

Ваша фирма страхует автомобили граждан от угона на суммы по 5 тыс. руб. за один автомобиль. По статистике, вероятность угона автомобиля за год составляет 0,05%. Какова должна быть сумма годового страхового взноса, чтобы годовой доход фирмы от страхования составил 100 тыс. руб.? В год вы страхуете в среднем 100 автомобилей.

Задание 37

На предприятии подготовлен резерв для замещения однородных должностей руководителей экономических отделов. Руководители предприятия, кадровая служба составили список резерва в алфавитном порядке и путем экспертного опроса установили приблизительно степень соответствия каждого кандидата каждой из возможных вакансий.

Например, установлено, что кандидат А для замещения должности 4 подходит примерно в два раза лучше, чем для должности 2, для замещения должности 1 кандидат Б – в два раза хуже, чем кандидат В, и т.д. Придавая таким характеристикам численную форму, можно составить таблицу соответствия кандидатов различным должностям.

Кандидат	Должности				
	1	2	3	4	5
А	10	20	50	40	60
Б	40	20	30	10	80
В	80	50	30	30	70
Г	60	70	20	10	40
Д	50	70	60	10	40

Как произвести подбор кандидатов на все должности, чтобы суммарная оценка их качества оказалась наибольшей?

Задание 38

Предположим, предприниматель имел две возможности:

- а) купить акции на сумму 90 тыс. руб. со взятием займа в 20 тыс. руб. под 12% годовых;
- б) вложить 50 тыс. руб. в государственные ценные бумаги под 10% годовых.

Предприниматель выбрал вариант а). Оцените степень его риска. Понес ли предприниматель потери или получил чистый доход, если реальный курс акций за время использования кредита вырос на 1%.

Задание 39

АО «Орион» выпустило 150 тыс. простых акций по 100 руб. каждая и 25 тыс. привилегированных акций по 600 руб. Определите акционерный капитал и контрольный пакет акций, если для обеспечения контроля достаточно владеть 12% акций, дающих право голоса.

Задание 40

АО выделило из прибыли на оплату дивидендов по акциям 100 тыс. руб. Эти деньги распределяются между 6 привилегированными акциями с фиксированным доходом в 5% годовых на каждую акцию и 28 обыкновенными акциями.

Какой дивиденд выплачивается по привилегированным и обыкновенным акциям?

Задание 41

1. Вы располагаете суммой в 100 000 руб. Банк дает 12% годовых. Акционерное общество выпустило 8 привилегированных акций по стоимости 2 500 руб. каждая с доходом на акцию 10% годовых и 10 обыкновенных акций стоимостью 2 000 руб. каждая. На дивиденды выделено 80 000 руб. Куда лучше вложить деньги?

Задание 42

Коммерческий банк выплачивает проценты по вкладам на следующих условиях:

на срок не менее года – 15% годовых; на срок не менее 6 месяцев – 13% годовых; на срок не менее 3 месяцев – 12% годовых.

Вы располагаете суммой 100 000 руб. на год. Какая форма вклада принесет наибольший годовой доход?

Задание 43

Вам предложили сделку. Вы кладете деньги в банк, где они каждый месяц удваиваются, за это вы платите банку ежемесячно 2 400 руб., которые банк изымает из ваших денег после каждого их удвоения.

Выгодна ли вам эта сделка?

Задание 44

Общая выручка предприятия за год – 250 тыс. руб. Норма прибыли – 25%, ссудный процент – 4% годовых. Решено выпустить 100 привилегированных акций с годовым доходом 100 руб. на каждую.

Определите сумму эмиссии и сколько можно выпустить обыкновенных акций при годовом доходе 500 руб. на каждую акцию.

Задание 45

Группе из трех равнозначных компаньонов необходимо принять общее решение, выбрав его из четырех возможных альтернативных вариантов. Каждое лицо по-разному оценивает возможные решения.

Эта оценка приведена в таблице на основе придания решениям различных рангов (так называемая ранжировка). Причем чем ниже ранг, тем предпочтение больше.

Лицо, принимающее решение	Ранг			
	1-й	2-й	3-й	4-й
1-е	A ₃	A ₄	A ₂	A ₁
2-е	A ₃	A ₂	A ₁	A ₄
3-е	A ₁	A ₂	A ₄	A ₃

Необходимо найти оптимальное групповое решение.

Задание 46

Группе из трех равноправных компаньонов необходимо принять оптимальное групповое решение, выбрав его из четырех возможных вариантов a_1 , a_2 , a_3 , a_4 . Каждое лицо группы по-разному оценивает возможные решения. Эта оценка приведена ниже в таблице рангов, чем ниже ранг, тем предпочтение больше.

Задание 47

Ранжировка альтернатив

ЛПР	Ранги оцениваемых альтернатив			
	1-й	2-й	3-й	4-й
1-е	a_1	a_3	a_4	a_2
2-е	a_4	a_1	a_3	a_2
3-е	a_3	a_4	a_2	a_1

Группа из трех равноправных компаньонов оценивает три альтернативных решения по трехбалльной системе: лучшее решение – 3 балла, среднее – 2, худшее – 1.

Индивидуальные предпочтения альтернатив

Варианты решения	Оценки баллов		
	1-е лицо	2-е лицо	3-е лицо
a_1	2	3	1
a_2	1	1	3
a_3	3	2	2

Необходимо найти такое групповое решение, при котором отклонение между предпочтением группы и индивидуальными решениями будет наименьшим.

Задание 48

Фирма изготавливает и реализует один вид продукции. При постоянных затратах в течение года 20 млн руб., при переменных прямых расходах на единицу 500 руб. и договорной цене на единицу 1500 руб. каким должен быть объем реализации, чтобы выпуск этой продукции был оправдан?

Задание 49

Фирма изготавливает и реализует один вид продукции. Производственные мощности ограничены годовым выпуском в 10 тыс. изделий. При постоянных затратах в течение года 250 тыс. руб. и при переменных прямых расходах на единицу 50 руб. какой должна быть отпускная цена реализации единицы изделия, чтобы выпуск этой продукции был бы оправдан?

Задание 50

Выберите оптимальную стратегию (P) выпуска пластмассовых изделий при различных состояниях внешней среды (S) для компании, производящей хозяйственные товары из пластмассы, основываясь на критерии максимина. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности производства (дохода).

Стратегии	Состояние среды			
	S1	S2	S3	S4
P1	300	250	200	100
P2	400	100	50	200
P3	70	180	200	170

Задание 51

Выберите оптимальную стратегию (P) выпуска новой продукции при различных состояниях внешней среды (S), основываясь на критерии мини- максиса. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности выпуска (затрат).

Стратегии	Состояние среды			
	S1	S2	S3	S4
P1	300	250	200	100
P2	400	100	50	200
P3	150	180	200	170

Задание 52

Выберите оптимальную стратегию (P) выпуска новой продукции при различных состояниях внешней среды (S), основываясь на вероятности (p) возможных обстоятельств. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности выпуска (дохода).

Стратегии	Состояние среды		
	p=0,5	p=0,2	p=0,3
P1	30	20	10
P2	40	10	50

Задание 53

Примите решение – страховать перевозимый груз владельцу или не страховать. Риск заключается в том, что возможна катастрофа с вероятностью 0,1 в результате которой груз будет утрачен.

Матрица полезности страхования груза

Решение владельца груза	Природные условия	
	Катастрофа (вероятность 0,1)	Без катастрофы (вероятность 0,9)
Страховать груз	+100	-5
Не страховать груз	-95	+5

Задание 54

Примите решение о целесообразности выпуска новой продукции А или В в условиях ограниченности трудовых ресурсов (времени труда основных производственных рабочих), исходя из информации в таблице.

Продукция А	Руб.	Руб.	Продукция В	руб	Руб.
Цена реализации единицы		110	Цена реализации единицы		118
Переменные затраты на единицу: материалы	32		Переменные затраты на единицу: материалы	16	
труд (6 часов)	60		труд (8 часов)	80	
переменные накладные расходы	4		переменные накладные расходы	6	
Маржинальная прибыль		96	Маржинальная прибыль		102
		14			16

Задание 55

Выберите оптимальную стратегию (Р) выпуска пластмассовых изделий при различных состояниях внешней среды (S) для компании, производящей хозяйственные товары из пластмассы, основываясь на критерии максимакса. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности производства (дохода).

Стратегии	Состояние среды			
	S1	S2	S3	S4
P1	300	250	200	100
P2	400	100	50	200
P3	70	180	200	170

Задание 56

Группе из трех равноправных компаньонов необходимо принять оптимальное групповое решение, выбрав его из четырех возможных вариантов a1, a2, a3, a4. Каждое лицо группы по-разному оценивает возможные решения. Эта оценка приведена ниже в таблице рангов, чем ниже ранг, тем предпочтение больше.

Ранжировка альтернатив

ЛПР	Ранги оцениваемых альтернатив			
	1-й	2-й	3-й	4-й
1-е	a3	a1	a4	a2
2-е	a4	a3	a1	a2
3-е	a1	a2	a3	a4

Задание 57

Группа из трех равноправных компаньонов оценивает три альтернативных решения по трехбалльной системе: лучшее решение – 3 балла, среднее – 2, худшее – 1.

Индивидуальные предпочтения альтернатив

Варианты решения	Оценки баллов		
	1-е лицо	2-е лицо	3-е лицо
a1	3	2	2
a2	2	3	1
a3	1	1	3

Необходимо найти такое групповое решение, при котором отклонение между предпочтением группы и индивидуальными решениями будет наименьшим.

Задание 58

Выберите оптимальную стратегию (P) выпуска пластмассовых изделий при различных состояниях внешней среды (S) для компании, производящей хозяйственные товары из пластмассы, основываясь на критерии максимина. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности производства (дохода).

Стратегии	Состояние среды			
	S1	S2	S3	S4
P1	400	200	300	100
P2	300	100	150	200
P3	150	180	200	170

Задание 59

Выберите оптимальную стратегию (P) выпуска новой продукции при различных состояниях внешней среды (S), основываясь на критерии мини- максимина. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности выпуска (затрат).

Стратегии	Состояние среды			
	S1	S2	S3	S4
P1	150	250	200	70
P2	300	100	50	200
P3	400	180	100	170

Задание 60

Выберите оптимальную стратегию (P) выпуска новой продукции при различных состояниях внешней среды (S), основываясь на вероятности (p) возможных обстоятельств. Необходимая информация для принятия решения приведена в таблице эффективности выпуска (дохода).

Стратегии	Состояние среды		
	p=0,6	p=0,4	p=0,1
P1	30	20	10
P2	40	10	50

Лабораторная работа №2.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

ЗА УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Содержание темы

Эффективность менеджмента и эффективность управленческих решений

Эффективность менеджмента в зарубежной литературе принято выражать двумя ключевыми терминами: *Effectiveness* и *Efficiency*. *Effectiveness* (эффективность) обозначает степень достижения целей организации, стратегических или оперативных; успешность деятельности, взаимоотношения с внешней средой и др. Под *efficiency* понимают экономичность, которая является внутренним параметром функционирования организации.

Повышение эффективности управления практически тождественно росту эффективности управленческих решений на всех уровнях иерархии, так как принятие решений представляет собой основной инструмент управляющего воздействия; именно в разработке, принятии, организации и контроле выполнения решений заключается деятельность как отдельных менеджеров, так и аппарата управления в целом.

При оценке непосредственных результатов деятельности управляющей системы необходимо исходить из того, что управление может рассматриваться как своеобразное производство, продуктом труда в котором является управленческое решение, поэтому вполне обоснованно считать, что эффективность принимаемых решений может служить средством измерения эффективности деятельности всего аппарата управления. Таким образом, оценивая эффективность принимаемых решений, можно следить за эффективностью управляющей системы.

Управленческие решения как результат управленческой деятельности менеджеров могут оцениваться простыми и сложными показателями. К первым относятся результаты, время, затраты ресурсов. Сложные показатели строятся для более подробной оценки, к ним относятся эффективность, интенсивность, производительность.

К *результатам* управленческих решений относятся: качество решения, своевременность, степень соответствия целям, критериям как индикаторам успешности, требованиям заказчика, а также устойчивость, точность, внутренняя непротиворечивость (согласованность), возможность развития, степень усовершенствования процедуры принятия решения и т.д.

К *затратам* управленческих решений относятся: информационные затраты, временные затраты, технические затраты, трудовые ресурсы, прочие затраты.

Эффективность представляет соизмерение ресурсов (затрат) на достижение результатов. Основными факторами эффективности решений являются три группы факторов: использование ресурсов, фактор времени и целенаправленность управления.

Интенсивность представляет собой соизмерение усилий и времени, а *производительность* – соизмерение результата и времени.

Эффективность управленческого решения – это ресурсная результативность, полученная по итогам подготовки или реализации управленческого решения в организации. В качестве ресурсов могут быть финансы, материалы, здоровье персонала, организация труда и др. Различают организационную, экономическую, психологическую, правовую, этическую, технологическую и социальную эффективность управленческих решений.

Под *организационной эффективностью управленческого решения* понимают факт достижения организационных целей за счет меньшего числа работников или меньшего времени. Организационные цели связаны с реализацией следующих потребностей человека: потребность в организации жизни и безопасности, управлении, стабильности, порядке. Организационная эффективность и качество управленческого решения неразрывно связаны между собой.

Экономическая эффективность управленческого решения – это соотношение стоимости прибавочного продукта, полученного за счет реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его подготовку и реализацию.

Социальная эффективность управленческого решения – это факт достижения социальных целей для большего количества человек и общества за более короткое время, меньшим числом работников, меньшими финансовыми затратами. Социальные цели реализуют следующие потребности человека: потребности в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении, отдыхе.

Технологическая эффективность управленческого решения – это факт достижения определенных результатов (отраслевого, национального или мирового технологического уровня производства), запланированных в бизнес-плане, за счет более короткого времени или меньших финансовых затрат.

Психологическая эффективность управленческого решения – это факт достижения психологических целей для большего числа работников или населения за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Психологические цели реализуют следующие потребности человека: потребности в любви, семье, свободном времени.

Правовая эффективность управленческого решения – это степень достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Правовые цели реализуют следующие потребности человека: потребность в безопасности и порядке.

Экологическая эффективность управленческого решения – это факт достижения экологических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Экологические цели реализуют следующие потребности человека: потребность в безопасности, здоровье, в организации устойчивого развития жизни, физиологические.

Этическая эффективность управленческого решения – это факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Этические цели реализуют потребности и интересы человека в соблюдении нравственных норм поведения окружающими людьми.

Политическая эффективность управленческого решения – это факт достижения политических целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. Политические цели реализуют следующие потребности человека: потребность в вере, патриотизме, самопроявлении и самовыражении, управлении.

Основными методами для измерения (оценки) экономической эффективности управленческих решений являются:

сравнение различных вариантов (альтернатив); косвенный, по конечным результатам УР; прямой, по непосредственным результатам деятельности; анализ эффективности затрат.

Метод сравнения различных вариантов предполагает анализ вариантов

УР для одного и того же типа объекта, разработанных и реализованных примерно в одинаковых условиях.

Данный метод позволяет вместо рыночной стоимости УР использовать рыночную стоимость произведенной продукции. Так, при реализации двух вариантов УР относительная экономическая эффективность для первого решения определяется:

$$\mathcal{E} = \frac{K(P_2 - P_1)}{C_2 - C_1} \times 100\%$$

где K – коэффициент пропорциональности, учитывающий долю эффективности, приходящейся на УР ($K = 0,4-0,5$); P_1 – прибыль, полученная за реализацию товара при 1-м варианте УР; P_2 – прибыль, полученная за реализацию товара при 2-м варианте УР; C_1 – затраты на производство товара при 1-м варианте УР; C_2 – затраты на производство товара при 2-м варианте УР.

Прямой метод определения \mathcal{E} по непосредственным результатам деятельности основан на оценке непосредственного эффекта от УР при достижении целей, реализации функций, методов и др. Основные параметры при оценке \mathcal{E} – стандарты (временные, ресурсные, финансовые и др.). Определение \mathcal{E} осуществляется по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_i = \frac{H_i}{C_i} \times 100\%$$

где H_i – стандарт на использование (трату) ресурса для процесса разработки УР; C_i – реальное использование (затраты) ресурса для УР.

Косвенный метод по конечным результатам основан на расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной (статистически обоснованной) части (K):

$$\frac{\mathcal{E}}{\mathcal{C}_0} = \frac{P \times K}{C_0}$$

где P – прибыль, полученная за реализацию товара; C_0 – общие затраты; K – доля УР в эффективности производства ($K = 0,2-0,3$).

Иногда для оценки эффективности управленческих решений используют метод анализа эффективности затрат, который является более усовершенствованным видом или вариантом традиционного маржинального анализа. Это метод основывается на сопоставлении альтернатив в тех случаях, когда оптимальное решение нельзя выразить в денежных единицах, как это имеет место при маргинальном анализе, представляющем собой фактически традиционный вид анализа затрат и результатов.

Анализ эффективности затрат представляет собой метод осуществления выбора из нескольких альтернатив для определения предпочтительного варианта в тех случаях, когда цели далеко не столь конкретны, как те, которые выражены определенными количественными показателями, такими как сбыт, издержки или прибыль.

Поскольку одни и те же цели могут быть достигнуты при разной величине затрат, то основным критерием эффективности решения может служить отношение полученного в результате его реализации эффекта, выраженного показателем степени достижения цели, к величине затрат на разработку решения и его осуществление. В таких ситуациях одним из наиболее часто применяемых на практике методов оценки эффективности решения является так называемый метод «затраты – прибыль», при котором эффективность количественно характеризуется получаемой прибылью на единицу затрат. При этом под «прибылью» понимается некоторая совокупность критериев, характеризующих то или иное решение. В качестве таких критериев могут быть использованы как объективные показатели, например потоки платежей, срок окупаемости, рентабельность, объем производства и другие, так и субъективные оценки, например имидж фирмы, социальная значимость проекта и т.п. Иными словами, «прибыль» – составная величина, образуемая сложением различных видов эффектов, значение которых неравноценно. Поэтому главными условиями практической применимости данного метода являются:

- возможность суммировать различные составляющие «прибыли»;
- нахождение числовых коэффициентов, характеризующий степень вклада каждого из составляющих «прибыль» элементов.

Но после того как эта проблема решена, задача предельно упрощается. Зная значения составной прибыли P_i и требуемых затрат C_i , можно для каждой альтернативы решения A_i рассчитать отношение P_i/C_i , характеризующее значение прибыли на единицу затрат.

Ответственность руководителей за управленческие решения

Существенным признаком управления является возложение (принятие и передача) ответственности за операции по подготовке и реализации принимаемых решений. Ответственность означает при этом обязанность (долг) и готовность менеджеров действовать определенным образом по отношению к вышестоящему руководству, самим себе, а также общественности, т.е. к различным лицам и группам лиц в организации и за ее пределами.

Определенная часть управленческих решений может делегироваться полностью или частично руководителями или менеджерами на более низкие уровни управления. Однако собственно принятие управленческих решений, отдача распоряжений по их реализации и связанная с этим ответственность являются неотъемлемыми существенными признаками руководства и поэтому не делегируются. В процессе постановки проблемы, контроля ее решения и реализации решения могут делегироваться только отдельные задачи (задача – как предписанная работа).

Ответственность в процессе управления можно нести либо только за собственную руководящую деятельность (ответственность за себя), либо за делегированную (ответственность за других).

Ответственность с позиции управленческих решений есть форма зависимости в *условиях* разделения деятельности, определяющая меру порицания при невыполнении или недостаточном выполнении функций и обязательств, полномочий и ожиданий.

Ответственность должна соответствовать полномочиям за принятие решений. Существует понятие меры ответственности и формы ответственности.

Ответственность менеджера за принятие решения проявляется в том случае, если исполнение или неисполнение прямого управленческого решения привело к убыткам фирмы или ущербу, вреду элементам внешней среды.

Ответственность за результаты принятого решения и его исполнения (или неисполнения) – весьма важный фактор управленческой деятельности, поэтому менеджер в процессе разработки управленческого решения должен оценить возможную меру ответственности в случае выбора каждой из возможных альтернатив. Для этого необходимо прежде всего определить вид ответственности и степень, в которой менеджеры ответственны перед другими людьми или группами как внутри организаций, так и вне их.

Под ответственностью будем понимать принуждение к соблюдению и исполнению определенных требований, норм и правил. Такие требования и нормы могут быть выработаны и установлены:

- государством (законом) – тогда речь идет о юридической ответственности;
- руководством определенной организации – в этом случае ответственность можно определить как корпоративную;
- гражданским обществом – тогда ответственность является социальной;
- группой людей в процессе межличностного общения – такая ответственность называется моральной.

Юридическая ответственность может иметь уголовный, гражданский и административный характер.

Уголовная ответственность, предусмотренная Уголовным кодексом РФ в отношении физических лиц, возникает в случае совершения преступления и заключается в применении к виновному государственного принуждения в виде наказания, определяемого приговором суда.

Гражданская ответственность, предусмотренная Гражданским кодексом РФ в отношении физических и юридических лиц, возникает в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения обязательств и заключается в применении к правонарушителю установленных законом или договором мер воздействия, влекущих для него экономически невыгодные последствия имущественного характера: компенсацию убытков, уплату неустойки (штрафа, пени), возмещение вреда.

Административная ответственность, предусмотренная Кодексом РФ об административных правонарушениях, возникает в случае совершения физическими и юридическими лицами административных правонарушений и заключается в применении к ним административных наказаний (как правило, штрафов).

Условиями возникновения юридической ответственности являются:

- совершение противоправного действия (бездействия);
- наличие вреда;
- причинно-следственная связь между противоправным действием (бездействием) и вредом;
- доказанная вина причинителя вреда

Основной метод обеспечения юридической ответственности – право обращения в суд в связи с решениями и действиями руководителей (должностных лиц).

Гораздо более существенная область управленческих решений является предметом регулирования административного права и контролируется органами исполнительной власти.

Административное право призвано регулировать общественные отношения, возникающие в процессе реализации исполнительной власти, поэтому его часто называют также управленческим правом, так как содержание деятельности органов исполнительной власти и органов местного самоуправления – именно «публичное» управление.

К административной ответственности могут быть привлечены должностные лица в случае совершения ими административных правонарушений в связи с выполнением организационно-

распорядительных или административно-хозяйственных функций руководителя, а также лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица.

Наиболее распространенный вид ответственности руководителей – корпоративная ответственность, средством реализации которой служит механизм иерархического контроля. Ответственность и подотчетность в организации невозможны без авторитета, выраженного в праве руководить.

Корпоративная ответственность в зависимости от вида санкций может быть дисциплинарной и материальной:

- дисциплинарная ответственность – форма воздействия, использующая дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, перевод на низшую должность, увольнение;
- материальная ответственность – обязанность сотрудника возместить организации, в которой он работает, имущественный ущерб, причиненный по его вине.

Однако и механизм иерархического контроля имеет определенные ограничения.

Кроме рассмотренных выше формальных видов ответственности, руководитель несет за свои решения еще и неформальную – моральную – ответственность: необходимость следовать нормам человеческих отношений, механизмом реализации которой является организационная культура.

Под организационной культурой понимается вся совокупность групповых ценностей, норм поведения и способов деятельности, разделяемых членами организации.

Методические указания по проведению практических занятий

Из материалов лекций и учебных пособий вы узнали, что эффект УР может служить средством измерения эффективности управляющей системы; как определяется эффект и эффективность управленческих решений; какие виды эффективности управленческих решений существуют; что понимают под экономической эффективностью УР, организационной эффективностью, технологической эффективностью, социальной эффективностью, правовой эффективностью; какие известны методы расчета экономической эффективности УР.

На материалах лекций и учебных пособий вы познакомились с понятиями ответственности руководителей за управленческие решения; в чем сущность понятия ответственности ЛПР; какие существуют виды ответственности; чем отличается юридическая ответственность от административной; каким видам ответственности присущ судебный механизм контроля; что такое механизм иерархического контроля в системе ответственности за УР; в чем ограничение в использовании механизма иерархического контроля; как в организации реализуется административная ответственность; чем отличается административная ответственность от моральной; как реализуется социальная ответственность за принятие управленческих решений.

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте понятия «эффект от принятия управленческого решения» и «эффективность управленческого решения».
2. Охарактеризуйте понятие «экономическая эффективность управленческого решения».
3. Охарактеризуйте понятие «организационная эффективность управленческого решения».
4. Охарактеризуйте понятие «социальная эффективность управленческого решения».
5. Охарактеризуйте понятие «технологическая эффективность управленческого решения».
6. Охарактеризуйте понятие «психологическая эффективность управленческого решения».
7. Охарактеризуйте понятие «правовая эффективность управленческого решения».
8. Опишите методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.

9. Опишите особенности систем интеллектуальной, аналитической и информационной поддержки процесса принятия управленческих решений. Организация ситуационных центров.
10. Какова ответственность, в системах принятия и реализации управленческих решений? Виды ответственности.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

Рассмотрите ситуацию.

Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя.

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы

«Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

Задание. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма?

Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?

Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.

От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?

Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?

Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непрофессионального, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

Задание 2

Имеются семь инвестиционных проектов I_1, I_2, \dots, I_7 . Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратам в млн руб.:

Показатель	Проекты						
	1	2	3	4	5	6	7
Прибыль, усл. ед.	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0
Затраты, млн руб.	1,0	0,9	1,0	1,2	0,7	0,6	2,5

Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов, составляет 3,5 млн руб. Необходимо определить перечень наиболее эффективных проектов.

Задание 3

«Ответственность за неудачу»

Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по

маркетин- гу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рек- ламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу.

Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию преду- смотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недоста- точно продуман и принес лишь дополнительные расходы.

Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших уп- реков. Вы сами дали —зеленой свет! для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хо- рошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

Вопросы для анализа:

1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?
2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?
3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?
4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по марке- тингу?
5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника реклам- ного отдела?
6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

Практическая работа.

СУЩНОСТЬ И ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Содержание темы

Авторы работ по менеджменту в определение понятия "управленческое решение" включают различные аспекты и определяют его как:

- продукт управленческого труда, организационная реакция на воз- никшую проблему; выбор определенного курса действий из возможных вариантов; обдуманый вывод о необходимости осуществлять какие-то дейст- вия, прямо или косвенно связанные с достижением целей;
- результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы;

Управленческие решения являются важнейшим элементом процесса управления фирмой, своеобразным центром, вокруг которого вращается жизнь организации. Решение можно рассматривать как продукт управленче- ского труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого про- дукта. Во многих случаях от решений, принимаемых руководителями, зави- сят реальные возможности достижения целей фирмы, ее эффективное функ- ционирование.

С позиций общей теории принятие решений – это выбор из множества наиболее предпочтительной альтернативы. Под решением же понимается: элемент множества возможных альтернатив; нормативный документ, регла- ментирующий деятельность системы управления; устные или письменные распоряжения о необходимости выполнения конкретного действия, операции, процесса; регламентируемая последовательность действий для достижения поставленной цели; нечто, отражающее осуществление поставленной цели (материальный объект, число, показатель и др.); реакция на раздражитель.

Исходными моментами управленческого процесса являются: целевая функция (цель) и отклонения (проблемы), а задачей управления является устранение этого отклонения через принятие управленческого решения, оп- ределяемого в этом случае как нахождение связей между существующим со- стоянием объекта управления (ситуацией) и желаемым (целью). Другими словами, задачей управления является ликвидация противоречия, возникаю- щего между фактическим состоянием и желаемым состоянием, описывае- мым целью объекта управления.

Решения являются универсальной формой поведения как отдельной личности, так и социальных групп. Однако, несмотря на универсальность решений, существуют отличия в решениях, принимаемых в частной жизни и в процессе управления фирмой.

Деловые решения принимаются в организациях и направлены на достижение целей организации. Деловые решения подразделяются на экспертные и управленческие. Экспертные решения носят рекомендательный характер и принимаются лицами (экспертами, аналитиками, консультантами), не имеющими линейных полномочий, связанных с управлением организацией. Управленческие решения принимаются линейными руководителями и направлены на достижение целей управления организацией.

Управленческим является решение руководителя, которое, как минимум:

- 1) принято в ситуации выбора между несколькими альтернативами, приблизительно равноценными с точки зрения человека, принимающего решение (приходится выбирать не «между хорошим и плохим»);
- 2) воспринимается теми, на кого оно влияет, в качестве обязательного к исполнению (нельзя играть роль руководителя, если никто не принимает роли подчиненного).

Таким образом, управленческое решение представляет собой устранение противоречия (ликвидацию отклонения), возникающего между ситуацией (фактическим состоянием) и целью (ожидаемым состоянием). Оно понимается как единовременный акт окончательного выбора одного из возможных вариантов действий и является результатом деятельности менеджера, основные функции которого заключаются в анализе информации о внутренней и внешней среде организации, о ее сильных и слабых сторонах и принятии решений для достижения целей организации.

Основные свойства управленческого решения:

- во-первых, управленческое решение всегда направлено на разрешение проблемы;
- во-вторых, решение снимает или снижает напряженность в деятельности людей. Оно отвечает на вопрос: что делать?;
- в-третьих, решение обладает силой концентрации усилий на разрешение проблемы. Именно так оно воспринимается персоналом. Даже если оно направлено, скажем, на ликвидацию какого-либо подразделения или его разделение на несколько подразделений, оно требует концентрации усилий на этом действии. Решение – это квант усилий, ведущих к изменениям;
- в-четвертых, управленческое решение является организационным фактором совместной деятельности, оно несет упорядочение и ответственность. *Особенности управленческих решений:*
 - возникающие в системе управления проблемы, как правило, являются многогранными и поэтому одним решением не ограничиваются. Органы управления организации зачастую принимают не одно решение, а целое множество с учетом времени и особенностей;
 - в оперативной работе появляется необходимость принимать большое количество решений в короткие сроки. Это требует от руководителей, принимающих решения, особых личностных качеств;
 - в связи с характером деятельности и составом проблем приходится принимать достаточно большое число противоречивых решений;

- менеджеры, принимая решения, должны обеспечить их согласованность с ранее принятыми решениями и социально-экономической целесообразностью;
- множество решений, принимаемых в организации, часто являются не окончательными, а промежуточными, так как чрезвычайно часто не хватает достаточных ресурсов и возможностей для полного решения проблем.

Типология управленческих решений: «объектное решение», «организационное решение» и «коммуникационное решение».

К *объектным решениям* относятся все виды решений, которые в принципе могут приниматься предпринимателем, например решения об объемах производства, ценах, объеме запасов на складах, последовательности изготовления, использовании машин и информации о свойствах продуктов, предоставляемой потребителям.

Организационные решения – это выбор мероприятий по управлению реализацией объектных решений. В иерархической системе присутствует как минимум одна инстанция, задача которой состоит в том, чтобы управлять решениями, принимаемыми подчиненными.

Коммуникационные решения – это решения о передаче определенной информации руководителю или другому члену организации, не связанному по иерархической лестнице с носителем информации.

Классификация управленческих решений:

Среди основных признаков, которые применяются для построения классификации решений, выделяют такие, как: 1) степень разработки (запрограммированные и незапрограммированные решения), 2) степень обоснования (интуитивные, логические, рациональные решения), 3) возможность реализации (допустимые, недопустимые решения), 4) степень достижения цели (неразумные, удовлетворительные, оптимальные решения) и 5) уровень творческого вклада (рутинные, селективные, адаптивные и инновационные решения) др.

Организации, их подразделения и органы управления разрабатывают в рамках своей деятельности варианты следующих групп решений:

- 1) решения повторяющихся ситуаций, для которых существуют стандартизированные процедуры принятия решений;
- 2) решения, сочетающие в себе элементы технологического и творческого содержания;
- 3) решения в сложных проблемных ситуациях, требующих творческого подхода и аналитической проработки многих вопросов, консультаций со специалистами и учеными, а иногда и предварительных исследований некоторых проблем. Среди этой группы решений выделяются решения, способные положить начало системе мероприятий, рассчитанных на долговременную реализацию и определяющих перспективы развития организации в целом.

Эффективность деятельности организации зависит, прежде всего, от менеджмента в организации, от качества принимаемых менеджерами решений.

Качество управленческого решения определяется совокупностью свойств, которыми обладает управленческое решение и которые отвечают в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблем, например своевременность, адресность, конкретность.

Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются:

информация;

• время, необходимое для разработки и осуществления решения; применение современных научных подходов к менеджменту (системный, ситуационный, комплексный, процессный, динамический подходы);

- применение методов моделирования (логические, математические, физические модели); системы поддержки принятия решений; мотивация качественного решения.

К *основным формам разработки управленческого решения* относят: указы (Президента РФ); законы; распоряжения; протоколы; инструкции; положения; указания; приказы; правила; акты; модели (модели какого-либо процесса); договоры (контракты); оферты (решения о предложении лицу заключить сделку на указанных условиях); акцепты (решения о приеме предложений о заключении сделки на предложенных в оферте условиях); соглашения; планы (по производству, финансам, маркетингу и т.д.).

Основные формы реализации управленческого решения: предписания; отчеты; заседания; совещания; сообщения; разъяснения, деловые беседы, обучение, убеждение, методика, отчеты, рекомендательные и информационные письма и т.д.

Методические указания по проведению практических занятий

При изучении темы 1 необходимо:

- 1) изучить эволюционные предпосылки формирования науки о принятии решений и ее связи с другими науками об управлении;
- 2) раскрыть исходные представления о процессе принятия управленческих решений;
- 3) раскрыть особенности управленческих решений;
- 4) рассмотреть основные свойства управленческих решений;
- 5) раскрыть отличительные черты решений и управленческих решений;
- 6) изучить типологию управленческих решений;
- 7) ознакомиться с классификациями управленческих решений;
- 8) рассмотреть основные факторы, влияющие на качество управленческих решений;
- 9) изучить формы подготовки (разработки) и реализации управленческих решений.

Вопросы для обсуждения

1. Раскройте содержание понятия «управленческие решения».
2. Опишите роль управленческих решений в процессах управления.
3. Раскройте понятия «проблема», «ситуация», «цель» и их значение в процессе принятия управленческих решений.
4. Перечислите основные характеристики управленческих решений.
5. Назовите основные принципы принятия управленческих решений.
6. Приведите типологию управленческих решений.
7. Приведите классификацию управленческих решений.
8. Назовите виды управленческих решений по уровню творческого вклада.
9. Перечислите основные требования к управленческим решениям.
10. Назовите основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
11. Опишите формы подготовки (принятия) и реализации управленческого решения.

Задания для самостоятельной работы

Ситуация № 1. Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?

Ситуация № 2. Какие вы примете решения как менеджер фирмы, если: а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции

и? (Решения принимать по каждому пункту.)

Ситуация № 3. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Ситуация № 4. Примите оптимальное решение при условии:

а) В связи с сокращением производства необходимо высвободить n - число сотрудников.

б) Резко ухудшилось качество производимой продукции (услуг).

в) На рынке упал спрос на производимую вашей фирмой продукцию (услуги).

Ситуация № 5. Определите показатели рентабельности инвестиций в инновации по трем вариантам:

Варианты	Инвестиции в инновации, у.е.	Предполагаемый доход от внедрения инноваций, у.е.
А	2212,69	2377,10
Б	2223,34	2386,19
В	2246,36	2443,30

Ситуация № 6. На фирме сформировался демократический стиль руководства. Определите приемы по принятию решений при следующих параметрах:

а) распределение ответственности; б) отношение к подбору кадров;

в) отношение к инициативе; г) отношение к дисциплине;

и) способ доведения решения до исполнителей.

Ситуация № 7. Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь про-

изводством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Постановка задачи: Какое решение вы примете? Подпишите ли вы контракт или нет? Почему?

Ситуация № 8. Вы менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма при помощи дорогостоящих исследований пыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров – пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый пылесос не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Постановка задачи: Какие действия вы предпримете? Почему?

Ситуация № 9. Вы менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая (ый) недавно была (был) управляющей (им) в фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена (ен) и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Постановка задачи: Как вы поступите? Почему?

Ситуация № 10. Вы менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но оно окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Постановка задачи: Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

Ситуация № 11. Вы главный менеджер известной фирмы и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет жела-

ния брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

Постановка задачи: Как поступите вы? Почему?

Ситуация № 12. Вы – менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Постановка задачи: Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

Ситуация № 13. Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Постановка задачи: Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Ситуация 14. Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они запрограммированными или нет.

№	Список решений	Да	Нет
1	Наем заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию		
2	Доведение мастером до рабочих дневного задания		
3	Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании		
4	Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача		
5	Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе		
6	Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы		
7	Определение годичного задания для ассистента профессора		
8	Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации		
9	Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике		
10	Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами		

5. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

6. Задания для выполнения расчетно-графической работы (РГР)

7. В начале решения каждой задачи должны быть представлены исходные данные: вариант задания, формулировка задания, численные значения. Далее должно быть представлено решение с расшифровкой формул и последовательностью действий. Все вычисления сначала представляются в виде расчетных формул, затем в формулы подставляются численные значения и записывается ответ с указанием единиц измерений.

Вариант №1

1. Большой отель вынужден заменять 250 телевизоров в год (из-за естественного износа, поломок по вине постояльцев и др. случайностей). Цена хранения одного телевизора на складе \$50 в год. Расходы по оформлению и размещению заказа на складе \$60 за каждый заказ. Предыдущие наблюдения показывают, что число телевизоров, требующих замены за время выполнения заказа распределено нормально со средним значением 8 телевизоров и стандартным отклонением – 2,5 телевизора. Менеджер гостиницы по хозяйственной части готов допустить уровень риска отказа в замене сломанного телевизора новым, из-за их отсутствия на складе, не более 5 %.

Определить:

- Оптимальный размер заказа.
- Уровень запаса к моменту нового заказа и величину резервного запаса.

2. Менеджер оптового склада хозяйственных товаров должен решить, сколько газонокосилок заказать для наступающего сезона. Каждая газонокосилка, проданная в сезон, дает \$100 прибыли, а каждая непроданная – приносит убытка на \$150. Менеджер может разместить заказ только на целое число сотен косилок. И продавать их дилерам собирается по сотням. Вероятности различных значений спроса, которые определяются имеющимися у менеджера статистическими данными, представлены в таблице

Спрос	100	200	300	400	500	600	700
Вероятности	0,03	0,08	0,17	0,27	0,3	0,11	0,04

- Постройте таблицы выигрышей-потерь. Используйте критерий максимина, минимаксного риска и EMV о величине заказа. Какой критерий Вы предпочли бы в этой ситуации? Почему?
- Маркетинговое агентство предлагает провести специальное исследование для уточнения спроса на данный вид товара в наступающем сезоне. Стоимость исследования \$8000. Стоит ли менеджеру воспользоваться услугами агентства? Почему?

3. Известно, что отдел исследований и развития маленькой парфюмерной компании проводит исследования по средству, улучшающему здоровье волос. Президент компании должен дать рекомендации инвесторам. Он имеет три возможности. Продать новшество большой медицинской компании - это принесет \$10 миллионов. Провести полное тестирование и затем принимать решение. При этом будет упущено время и, по имеющимся данным, конкуренты также выйдут на рынок с товаром-заменителем. Программа тестирования при любых условиях будет стоить \$5 млн. и в результате. По оценке экспертов: имеется шанс 65%, что высокая предварительная оценка средства будет подтверждена, при этом фирма сможет получить \$30 млн. дохода. Маркетинговые затраты составят \$4 млн. Если средство получит среднюю оценку, фирма сможет получить только \$8 млн. Маркетинговые затраты составят \$1,5 млн. если ожидаемый эффект не подтвердится (вероятность 15%) средство не будет выпущено на рынок.

Провести финансирование агрессивной маркетинговой программы и тестирование одновременно в надежде, что тестирование нового средства даст высокую или среднюю оценку. При этом, при тех же шансах на успех, из-за временного отсутствия конкурента по этой позиции: в случае «1» будет получено \$60 млн., а в случае «2» – \$18 млн. Однако, если тестирование не подтвердит эффективности нового средства и оно не выйдет на рынок (случай «3»), убытки, связанные с ударом по имиджу компании, оцениваются в 80 млн. Маркетинговые затраты независимо от результата тестирования составят \$4 млн.

- Постройте дерево решений и выберите оптимальное, с точки зрения максимума EMV, решение.
- Изменится ли ваше решение, если учесть, что в случае понесения компанией убытков, она будет разорена?

4. Автоматическая телефонная система заказа билетов может поставить в очередь максимум 3-х клиентов. Оператор тратит в среднем на принятие заказа по телефону 4 мин. Звонки поступают в среднем 1 раз в 5 мин. Распределение времени обслуживания и интервала времени между звонками – экспоненциальное.

- a. Определите среднее число звонков, ждущих ответа оператора.
- b. Каково среднее время ожидания ответа?
- c. Какова вероятность того, что позвонивший клиент должен будет ждать.
- d. Найдите процент звонков, которым будет отказано в постановке в очередь на ожидание ответа

Вариант №2

1. Штаб-квартира крупной компании должна заменять около 90 офисных кресел стоимостью 2800 руб. в месяц (из-за естественного износа, поломок и пр.). Цена хранения одного кресла на складе 14% его стоимости в год. Общие расходы по оформлению и размещению заказа на складе 10000 руб. за каждый заказ. Наблюдения завхоза показывают, что число кресел, требующих замены за время выполнения заказа распределено нормально со средним значением 75 кресел и стандартным отклонением - 9 кресел. Управляющий соответствующего звена готов допустить уровень риска отказа в замене сломанного кресла новым из-за их отсутствия на складе, не более 4%. Определить:

- a. Оптимальный размер заказа.
- b. Уровень запаса к моменту нового заказа и величину резервного запаса.

2. Предприятие производит электротермометры ЭТ-300, которые с вероятностью p могут быть дефектными. Количество изделий в партии 200. Прошлый опыт указывает, что из-за неустойчивой работы производственной линии p равно либо 0,05, либо 0,10, либо 0,25. Причем, в 70% произведенных партий, p равняется 0,05, в 20% - $p = 0,10$, а в 10% партий p равняется 0,25.

ЭТ-300 используются при сборке приборов, и в конечном счете их качество будет определено конечным ОТК. При этом можно *или* испытывать каждый электротермометр на специальном стенде, что обходится в \$8 за штуку и отбрасывать дефектные *или* использовать его на сборке непосредственно без испытания. Если выбрано последнее, дефект обнаружится при сплошном окончательном контроле, а стоимость переделки составит в конечном счете \$90 за каждый прибор.

a. По этим данным постройте матрицу прибылей и рассчитайте ожидаемые затраты на каждую партию. Какое решение следует принять, испытывать электротермометры или нет?

b. Допустим, что из каждой партии можно отправить в лабораторию 10 термометров, и по этой выборке достоверно установить процент бракованных изделий в партии. Стоимость анализа \$200. Стоит ли проводить такой анализ? Каковы будут суммарные издержки в этом случае?

3. Небольшая компания, занимающаяся разработкой новых средств бытовой химии, управляет биохимической лабораторией. Недавно сотрудники лаборатории нашли новое интересное решение для средства чистки ковровых покрытий. Потенциально это средство может принести весьма значительные прибыли, но компания не имеет достаточных финансовых ресурсов, для того, чтобы вывести это средство на рынок так, чтобы полностью реализовать его рыночный потенциал.

Президент компании рассматривает следующие три возможности.

Довести исследования до конца и попытаться вывести средство на рынок за счет собственных средств. Это потребует \$2 млн. инвестиций в разработку конечного продукта и \$500 тыс. на продвижение средства на рынок. Такие средства у компании имеются. Однако в этом случае дальнейшая рыночная история средства будет сильно зависеть от действий крупных компаний. Анализ рыночной ситуации показывает, что наиболее вероятно (65%) получение в течение следующего года \$12 млн. валового дохода от продаж. При менее благоприятных обстоятельствах компания получит не более \$6 млн. (вероятность этого 25%). И, наконец, в случае высокой активности в этом сегменте рынка других компаний (вероятность 10%), будет получено только \$2 млн. Дальше чем на год аналитики предпочитают не заглядывать, так как неопределенность оценок становится слишком велика.

Продать свои разработки крупной компании. Это не потребует никаких инвестиций и может принести в среднем \$5 млн.

Найти необходимые средства у стороннего инвестора и профинансировать программу исследований и продвижение средства на рынок в полном объеме. Для этого потребуется \$5.5 млн. на разработку конечного продукта и \$9 млн. на продвижение средства на рынок. Таким

образом \$12 млн. вложит в дело инвестор. При этом прибыли (после компенсации издержек) придется делить пополам. В этом случае с вероятностью 50% от продажи средства за тот же период будет получено \$35 млн. В более сложной ситуации, вероятность которой оценивается в 25%, можно будет получить только \$25 млн. И в худшем случае будет получено только \$15 млн.

- Постройте дерево решений и определите величину ожидаемых доходов в каждом случае.
- Какое решение вы считаете лучшим? Обоснуйте свой ответ.
- Исследуйте устойчивость решения при варьировании соотношения вероятностей лучшего и худшего исходов.

4. На пропускной таможенный пункт на границе прибывает в среднем 6 грузовых машин в час (пуассоновский поток). Работает три бригады квалифицированных таможенников, каждая из которых может осмотреть машину в среднем за 20 мин (распределение экспоненциальное).

- Какова средняя длина очереди?
- Сколько в среднем каждая машина тратит на проезд через таможенный пункт?
- Сколько времени таможенная бригада не занята?
- Руководство Таможенной службы ввело новые правила регистрации грузов, вследствие чего среднее время досмотра увеличилось до 38 мин. Как изменится время проезда через пропускной пункт, если невозможно увеличить кадровый состав таможенного пункта больше чем на 1 бригаду.
- Какова вероятность того, что в очереди в этом случае будут стоять не менее 10-и машин? ... 20-и машин?

Вариант №3

1. Учитывая следующую информацию, сформулируйте систему управления запасами для менеджера отдела логистики. Торговля идет 50 недель в году. Стоимость изделия - \$ 10,1. Стоимость Заказа - \$ 250. Стандартное отклонение еженедельного спроса - 25 в неделю. Ежегодная стоимость хранения - 33 % стоимости изделия. Время исполнения заказа - 1 неделя. Ежегодный спрос – 25 750. Уровень обслуживания - 95%.

- Определите оптимальную величину заказа и точку перезаказа.
- Определите ежегодные издержки хранения и заказа.
- Сравните Ваш план с планом, предполагающим 25 заказов в год.
- Нехватку какого количества изделий в цикле заказа для Вашего плана Вы ожидали бы получить?
- Если бы цена заказа снижалась на \$ 50 за заказ для размера заказа больше 5000 ед, Вы воспользовались бы этим преимуществом?
Сколько Вы сэкономили бы при этом в год по сравнению с прежней тактикой?

2. Годовой запас ботинок некоторого популярного типа для большого универмага нужно заказывать заранее. Каждая пара стоит \$ 30, продается за \$ 60, и может быть продана на распродаже только за \$ 15, если не будет продана до конца года. Рассматриваются следующие варианты заказа: 20, 30, 40, или 50 пар.

Уровни спроса и их вероятности даны в таблице:

Спрос	20	25	30	35	40	45	50
Вероятность	0,20	0,25	0,20	0,15	0,10	0,05	0,05

- Сформируйте матрицу прибылей (выигрышей) и матрицу упущенных возможностей (рисков). Сколько пар ботинок нужно заказывать, чтобы максимизировать ожидаемую прибыль?
- Используйте критерии максимина, минимаксного риска и максимума ожидаемой прибыли для принятия решения о величине заказа.
- Какой критерий Вы предпочитаете в данной ситуации? Объясните.

3. Управляющий производственным отделом корейской компании, производящей жидкокристаллические панели для мониторов анализирует возможности модернизации цеха. Дешевый план предполагает вложение 10 млн. долл. При этом ожидается, что новое оборудование

с вероятностью 90% позволит получать 70%-ный выход годных панелей и с вероятностью 10% - даже 80% -ный. Дорогой план предполагает вложение 15 млн. долл. При этом более совершенное оборудование позволит иметь 70%-ный выход годных панелей с вероятностью 30%. Иначе выход годных трубок достигнет 77%.

Планируется произвести 1 млн. качественных панелей до следующей модернизации оборудования. Себестоимость панелей составит во всех случаях 110 долл. Средняя рыночная цена на такие панели с учетом постепенного удешевления составит 200 долл.

а. Какое решение, А или В, Вы порекомендовали бы принять? Какова ожидаемая прибыль?

б. Представьте, что в случаях, когда выход качественных панелей составляет только 70% можно отобрать еще 5% от общего их числа для коррекции. Дополнительная коррекция стоимостью \$50 на каждую панель даст дополнительные 5% пригодных панелей (т.о. общий выход составит 75%). Нарисуйте дерево решений и рассчитайте, какое решение было бы разумно принять в этом случае. Как изменится ожидаемая прибыль?

4. В цехе находится большое количество автоматических станков. В среднем 1 раз в 2 часа один из станков останавливается и требует замены деталей, (случайные моменты остановки распределены в соответствие с распределением Пуассона). Когда происходит остановка станка, техник диагностирует причины остановки и производит замену необходимой детали. Среднее время нахождения неисправности и нахождения и установки нужной детали – 30 мин. (это время распределено экспоненциально). Оплата техника составляет \$30 в час. Простой оборудования - \$400 в час.

Определите:

а. Среднее число машин, находящихся в ремонте?

б. Среднее время простоя остановившейся машины?

с. Каково должно быть оптимальное число техников в цехе?

Вариант №4

1. Годовая потребность в некотором изделии для крупной мастерской – 15,6 тысяч единиц. Недельная потребность составляет 300 единиц, стандартное отклонение – 90 единиц. Затраты на размещение заказа – \$31,20, а время с момента выдачи заказа до получения изделий – четыре недели. Годовые издержки хранения запаса – \$0,10 на одно изделие.

а. Определите точку повторного заказа, которая обеспечивала бы 99%-ный уровень обслуживания.

б. Допустим, от руководителя производства потребовали сократить резервный запас этих изделий на 50%. Если он выполнит это требование, каким окажется новый уровень обслуживания?

с. Во сколько раз увеличится при этом вероятность возникновения дефицита?

д. Какому уровню обслуживания и риску дефицита соответствует нулевой безопасный резерв?

2. Маленькая кондитерская в курортном городе продает выпечку собственного производства. Фирменные торты выпекаются каждое утро и продаются по цене \$7 (при себестоимости - \$3). Если торт не продается в день изготовления, он выбрасывается. Записи, которые ведет хозяйка, показывают, что за последние 100 дней спрос на эти торты имел следующее распределение.

Кол-во проданных тортов	8	9	10	11	12
Кол-во дней	15	25	30	20	10

а. Подскажите хозяйке, какое количество тортов нужно выпекать, чтобы максимизировать прибыль?

б. Хозяйка водит дружбу с гадалкой, которая каждый вечер предсказывает ей какое количество тортов нужно выпекать на следующий день и берет за услугу \$2. Стоит ли хозяйке тратить на гадалку?

с. Используйте критерии максимина, минимаксного риска и максимума ожидаемой прибыли для принятия решения о партии тортов.

3. Вы рассматриваете перспективы создания новой консалтинговой службы. Объем необходимых вложений на начальном этапе \$200 тыс. Существует 60%-ная вероятность, что спрос

будет высоким в 1-й год. Если спрос будет высоким в первый год, то в последующие годы вероятности высокого и низкого спроса составят 80% и 20% соответственно. Если спрос будет низким в 1-й год, то в последующие годы вероятности высокого и низкого спроса составят 40% и 60% соответственно. При высоком спросе прогнозируемые доходы составят 500 тыс. дол. в год; при низком спросе прогнозируемые доходы равны 300 тыс. дол. в год. Вы можете прекратить предоставлять услуги в любой момент. Затраты, помимо связанных с использованием компьютера, прогнозируются в размере 140 тыс. дол. в год, вне зависимости от уровня спроса. Если Вы решите не вкладывать деньги в консалтинговую службу, то сможете вложить их на практически безрисковой основе под 20% в год. Если будет решено организовать консалтинговую службу, Вам необходимо будет решить вопрос с проведением компьютерных расчетов, составляющих основу деятельности. Один возможный вариант - купить сервер. Срок морального устаревания его 5 лет. Затраты будут состоять из первоначальных расходов в размере 150 тыс. долларов и ежегодных расходов на эксплуатацию в размере 20 тыс. Альтернативный вариант – арендовать компьютерные ресурсы по мере необходимости. В этом случае затраты на аренду будут пропорциональны спросу и составят 30% доходной части за вычетом оговоренных постоянных расходов в 140 тыс. Во всех случаях никаких других издержек нет.

- a. Постройте «дерево решений», иллюстрирующее эти варианты и охватывающее 3 года.
- b. Стоит организовать консалтинговую службу или безрисковый доход выгоднее?

Рассмотрите итоги деятельности за два и три года.

- c. Что лучше – купить компьютер или арендовать?
- d. Предположим, что после 3 лет деятельности вы сможете продать службу, как отдельный бизнес в среднем за 350 тыс. долларов. Какому ежегодному проценту прироста соответствует полученный вами доход?
- e. Четко сформулируйте любые дополнительные допущения, которые вам потребуются сделать.

4. Клиенты входят в приемную в среднем по шесть в час. Отделение укомплектовано одним служащим, который тратит на работу с клиентом около шести минут. Предположите, что прибытие клиентов соответствует Пуассоновскому потоку, а время обслуживания имеет экспоненциальное распределение.

- a. Как случайный наблюдатель, сколько людей Вы ожидали бы видеть в приемной (исключая самого клерка)? Как долго клиент будет находиться в приемной?
- b. Каков коэффициент использования рабочего времени клерка?
- c. Какова вероятность того, что более двух клиентов будут находиться в приемной?
- d. Другой такой же клерк нанят для той же работы. Как долго клиент будет проводить в приемной теперь?

Вариант №5

1. Большой крытый стадион на 100 000 зрителей вынужден из-за естественного износа и варварского поведения болельщиков постоянно заменять часть пластиковых кресел. В последние 12 месяцев меняли следующее число кресел: 1229, 1417, 931, 1122, 840, 1430, 1216, 780, 1150, 836, 838, 1297. Кресла заказываются у постоянного поставщика по цене 150 руб/шт. Т.к. склады у стадиона очень большие, администрация стадиона заказывает один раз в год по 15 000 кресел (как рекомендовали специалисты 4 года назад). Стоимость заказа составляет 10000 руб., т.к. для стадиона делают фирменные кресла с соответствующей символикой и это требует переналадки оборудования на фабрике. Демонтаж сломанного и монтаж нового кресел стоят 30 руб/шт. Хранение кресел на складе формально ничего не стоит.

- a. Как Вы полагаете, является ли существующий план заказов оптимальным? Почему? Если средний доход по рублевым вложениям в регионе составляет не менее 24% в год, то можно ли изменить план заказов, так, чтобы снизить издержки? Приведите план заказов обеспечивающий минимальные издержки.

б. Администрация полагает, что может допустить риск возникновения дефицита кресел в 5%. При каком уровне запасов на складе следует делать перезаказ, если поставщик гарантирует выполнение любого заказа в срок 30 дней?

2. Производитель изготавливает и продает некоторое изделие А в полных лотах по 50 единиц каждый. Эти изделия имеют очень ограниченный срок годности; поэтому, если они сделаны, но не проданы, то их приходится выбрасывать. Если же спрос превышает запланированную партию, то недостающий товар обязательно необходимо произвести в сверхурочное время. Стоимость единицы изделия при нормальном производственном цикле равна 5 \$. Стоимость дополнительного производства равна 7 \$ за единицу. Все изделия продаются по цене 10 \$ за единицу, независимо от стоимости производства. Исторически спрос составлял 50, 100 либо 150 единиц в неделю, так что компания делает один, два или три лота. В прошлом менеджер отдела постоянно заказывал изготовление 100 единиц в неделю.

а. Составьте матрицу выигрышей и потерь и рассчитайте прибыли для каждого из размеров партии.

б. Если вероятность спроса в 50 единиц в неделю равна 40%, вероятность спроса в 100 единиц – 50%, и вероятность спроса в 150 единиц – 10%, какой размер партии Вы рекомендовали бы, если цель состоит в том, чтобы максимизировать ожидаемую прибыль?

с. Для постоянной переоценки спроса на следующую неделю может быть нанят специалист по маркетингу. Его заработок составит 100 \$ в неделю. Стоит ли нанимать его?

д. Ответьте на те же вопросы а), б), и с), учитывая теперь, что непроданные изделия приходится утилизировать, что обходится в 1\$ за единицу.

3. Родители хотят подарить дочери ко дню свадьбы квартиру. Они предполагают, что свадьба будет не ранее, чем через 9 лет. В настоящий момент их сбережения составляют только 15 тыс. долл. Поскольку увеличить эти сбережения за счет их трудовой деятельности представляется проблематичным, родители рассматривают различные варианты инвестирования имеющихся средств.

Вариант 1 – купить комнату в коммунальной квартире. Сейчас такая комната стоит 15 тыс. долл. Если ее сдавать, можно получить прибыль примерно 100 долл. в месяц. За 9 лет это составит (без учета инфляции) 10 тыс. 800 долл., после чего комнату можно продать по нынешним оценкам за 13 тыс. долл. При этом существует возможность того, что коммунальную квартиру расселят или московское правительство решит снести дом и предоставит жителям коммуналки отдельные квартиры. Можно считать, что такая возможность представится через 6 лет и вероятность ее не выше 20%. Оценим однокомнатную квартиру в 40 тыс. долл.

Вариант 2 – положить деньги в банк на срочный вклад под 7,5% годовых. Однако, родители, пережив многочисленные потрясения, не верят в стабильность экономической ситуации в России и оценивают потерю всех денег с вероятностью 50%.

Вариант 3 – купить квартиру у одинокого пенсионера с условием выплаты пожизненной ренты. Есть предложение купить квартиру за \$11000 + \$400 пожизненной ренты каждый год. Родители оценивают вероятность выплат в течение 9 лет как 10%; 7 лет – как 20%; 5 лет – как 50%. Кроме того, вероятность того, что у одинокого пенсионера найдутся наследники, которые добьются признания сделки недействительной после его смерти, оценивается как 20%. Какой из вариантов лучше?

4. Магазин успешно торгует по каталогам, и клерк принимает заказы по телефону. Если он занимает линию, автоответчик предлагает клиенту подождать. Как только клерк освобождается, заказы, которые ждали дольше, обслуживаются первыми. Заказы приходят со скоростью 12 в час. Клерк способен обслужить один заказ в среднем за 4 мин. Звонки поступают по закону Пуассона, а время обслуживания подчинено экспоненциальному закону. Клерк получает \$5 в час, но потери продаж оцениваются в \$25 за час ожидания в очереди.

а. Какое среднее время должен ждать клиент в очереди, прежде чем ему ответит клерк?

б. Каково среднее число заказчиков в очереди?

- c. Менеджер решил добавить второго клерка на оформление заказов, его зарплата тоже \$5 в час. Нужен ли второй клерк?
d. А третий? Обоснуйте свой ответ.

Вариант №6

1. Местная станция обслуживания - открыта 7 дней в неделю, 365 дней ежегодно. Продажи высококачественного масла 10W40 составляют в среднем 20 канистр в день. Издержки хранения составляют - \$ 0,50 в год на канистру. Стоимость выполнения заказа - \$ 10. Время выполнения - две недели. Невыполнение запроса на масло не выгодно - автомобилист уезжает.

- a. Основываясь на этих данных, найдите экономичный размер заказа и определите точку перезаказа. Опишите Ваш план работы. Подсказка: Предположите, что спрос детерминирован.
b. Босс обеспокоен относительно этой модели работы, потому что спрос в действительности изменяется. Среднеквадратичное отклонение спроса было определено из выборки данных как 6.15 канистрами в день. Менеджер хочет удовлетворить 99.5 процентов его клиентов (фактически всех) когда они запрашивают масло. Определите новый план управления запасами, основанный на этой новой информации.
c. Указание: Используйте Qopt из вопроса a.

2. Компьютерная школа проводит курсы по подготовке специалистов по обслуживанию компьютерных сетей. Школа гарантирует трудоустройство каждому слушателю, успешно закончившему курсы в течении недели. В противном случае школа возвращает слушателю всю стоимость обучения (\$2000). С каждого трудоустроенного выпускника школа имеет прибыль - \$1000. Из предыдущего опыта и из анализа объявлений о приглашении на работу квалифицированных специалистов по компьютерным сетям менеджер школы оценил вероятность трудоустройства подготовленных специалистов для типичной недели.

Спрос	10	11	12	13	14	15
Вероятность	0,1	0,2	0,25	0,25	0,15	0,05

- a. Сформируйте матрицу прибылей (выигрышей) и матрицу упущенных возможностей (рисков).
b. Какой величины класс нужно формировать школе, чтобы максимизировать прибыль?
c. Какова будет средняя прибыль при оптимальном размере класса?
d. Используйте критерии максимина, минимаксного риска для принятия решения о величине класса.
e. Независимая служба маркетинговых исследований предлагает сделать прогноз спроса на специалистов, выпускаемых школой. Стоимость исследования \$1300. Воспользовались ли бы Вы таким предложением, будь Вы на месте менеджера школы. Ответ обоснуйте количественно.

3. Хозяин пекарни ведет переговоры с муниципалитетом городского района о заключении контракта на поставку продукции в школы этого района и с администрацией предместья на поставку продукции в столовые этого района. После консультаций с экспертами, владелец оценивает вероятности заключения контрактов следующим образом

Результат	Нет контрактов	Контракт с городом	Контракт с предместьем	Оба контракта
Вероятность	0,2	0,2	0,5	0,1

Хозяин имеет возможность купить подержанный грузовик по хорошей цене, что может понадобиться для предполагаемых контрактов. Если хозяин не будет покупать грузовик и ни один контракт не будет заключен, прибыль равна нулю. Если будет заключен контракт с городом будет получена прибыль \$14,000 (за счет внутренних ресурсов фирмы). Если будет заключен контракт с предместьями прибыль составит \$10,000. Если будут заключены оба контракта, использовать дополнительный грузовик будет абсолютно необходимо. Аренда грузовика обеспечит суммарную прибыль \$8,000. Хозяин может принять решение о покупке грузовика. При этом если сохранится возможность покупки подержанного грузовика (вероятность - 0.3), прибыль составит \$16,000.

Если придется покупать новый грузовик прибыль составит всего \$6,000. Если хозяин купит немедленно подержанный грузовик, оба контракта будут заключены, прибыль (как уже сказано) составит \$16,000. Если будет заключен контракт с городом прибыль составит \$8000. При заключении контракта с предместьями прибыль составит \$9000. Если ни один контракт не будет заключен, хозяин потерпит убытки в \$6000. Однако если удачно продать грузовик (вероятность 0.6) можно получить прибыль \$2000.

а. Покупать или не покупать грузовик до заключения контрактов?

б. Начертите дерево решений и примите решение на основании ожидаемой величины прибыли.

4. На пропускной таможенный пункт на границе прибывает в среднем 5 грузовых машин в час (пуассоновский поток). Работает две бригады квалифицированных таможенников, которые могут осмотреть машину в среднем за 20 мин (распределение экспоненциальное).

а. Какова средняя длина очереди?

б. Сколько в среднем каждая машина тратит на проезд через таможенный пункт?

с. Сколько времени каждая таможенная бригада не занята?

д. Руководство Таможенной службы ввело новые правила регистрации грузов, вследствие чего среднее время досмотра увеличилось до 45 мин. Как изменится время проезда через пропускной пункт, если невозможно увеличить кадровый состав таможенного пункта больше чем на 2 бригады.

е. Какова вероятность того, что в очереди в этом случае будут стоять не менее 11-и машин? ... 19-и машин?

Вариант №7

1. Магазин автомобильных запчастей продает чехлы, подходящие к широкому классу моделей автомобилей. Менеджер хочет установить точку перезаказа для этого вида товара, чтобы правильно организовать работу склада магазина. Он располагает следующей информацией:

Годовая потребность - 3 650 штук.

Издержки на оформление заказа - \$50 на заказ.

Допустимый риск дефицита - 25%.

Цена 1 чехла - \$30.

Время выполнения заказа - 5 рабочих дней.

Годовые издержки хранения - 30%.

Кол-во рабочих дней в году – 300.

Продажи чехлов за последние 30 дней: 10, 7, 14, 13, 11, 15, 17, 4, 5, 4, 3, 13, 21, 7, 9, 19, 12, 7, 19, 4, 5, 21, 18, 18, 22, 7, 15, 14, 21, 10.

а. Используйте эту информацию, чтобы определить оптимальный размер заказа и точку перезаказа (ROP).

б. Если предположить, что менеджер использует модель фиксированного размера заказа и заказывает чехлы партиями, соответствующими EOQ, то сколько клиентов, в среднем, за период заказа, не смогут приобрести чехлы из-за их отсутствия в магазине?

2. Менеджер оптовой базы должен решить, сколько вагонов упаковочных ящиков заказать для наступающего сезона сбора мандаринов. Каждый вагон, проданный в сезон, дает \$1200 прибыли, а каждый непроданный приносит убытка на \$1000, вследствие замораживания капитала, расходов на хранение, потерь вследствие небрежного хранения и проч.

Кол-во необходим ой тары	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Вероятности	0,01	0,02	0,03	0,05	0,07	0,1	0,14	0,17	0,21	0,17	0,03

Вероятности различных значений спроса, которые определяются имеющимися у менеджера статистическими данными по урожаям за многие годы, представлены в таблице.

а. Постройте таблицы выигрышей-потерь. Используйте критерий максимина, минимаксного риска и EMV о величине заказа. Какой критерий Вы предпочли бы в этой ситуации? Почему?

б. Аналитическая служба местной администрации предлагает провести специальное исследование для оценки ожидающегося урожая в наступающем сезоне. Какую предельную сумму менеджер может платить за такие ежегодные исследования.

3. Ипотечный фонд только что вступил во владение стоянкой для яхт. Стоянка была заложена и не выкуплена в виду банкротства хозяина. Причина банкротства в том, что владельцы яхт перестали арендовать места на этой стоянке из-за отсутствия хороших волнорезов и надежной защиты от штормов. Владелец ипотеки рассматривает три варианта реализации нового имущества – стоянки. Немедленно продать - прибыль \$400,000. Перестроить доки и построить волнорезы - стоимость работ \$200,000. Если при этом будет обеспечена надежная защита яхт (вероятность этого исхода по оценкам экспертов – 0,9) собственность можно продать за \$800,000. Если нет - стоимость стоянки упадет до \$300,000. В случае если после перестройки доков и постройки новых волнорезов надежная защита будет обеспечена, не продавать стоянку сразу, а использовать ее для яхт сотрудников ипотеки в течении 5 лет (издержки на содержание - \$300,000), а затем - продать. При этом, если спрос на доки для яхт будет высоким (экспертная оценка вероятности – 0,1) цена собственности достигнет \$1,300.000, если спрос будет средний (вероятность – 0,5) цена составит \$1,100.000, если спрос будет низким - цена составит \$900,000.

а. Нарисуйте дерево решений.

б. Рассчитайте ожидаемую прибыль от каждой альтернативы.

с. Какое решение должна принять ипотека?

4. Бармен может обслужить клиента в среднем за 40 сек. (распределение экспоненциальное). В вечернее время бар практически заполнен и в среднем каждую минуту клиент подходит к стойке. (Бар очень большой).

а. Как долго (в среднем) клиент будет ждать у стойки?

б. Сколько в среднем людей будет толпиться у стойки?

с. Какова вероятность, что 5 и более посетителей будут ждать выпивки?

д. Каков процент времени, когда бармен не занят?

е. Если заменить бармена разливочным автоматом, который на любой коктейль тратит одно и то же время – 45 сек., как изменятся рассчитанные выше характеристики этой системы обслуживания?

Вариант №8

1. Магазин стройматериалов закупает обрезной пиломатериал в одной из северных областей. Фактически управляющий магазином имеет дело с одной относительно небольшой компанией, имеющей лесозаготовительную технику, современную пилораму и тяжелые магистральные грузовики для доставки пиломатериалов оптовым покупателям. Так как доставка обходится недешево, поставщик продает лес только партиями по 20 м³, соответствующими полной загрузке грузовика.

Стандартный срок поставки – две недели – в основном определяется временем на подготовку заказанной партии леса с учетом нужных размеров досок, т.к. заготовитель тоже не имеет возможности запастись впрок все возможные типоразмеры и сорта досок в больших количествах. Базовая цена пиломатериалов – 1800 руб. за 1 м³ не зависимо от размеров досок и вида древесины (сосна или ель).

Заготовитель заинтересован в продаже пиломатериалов крупными партиями, т.к. ведение дел с меньшим числом, но более крупных клиентов уменьшает издержки и риски. Чтобы заинтересовать возможных клиентов в увеличении заказываемых партий леса, компания-поставщик использует следующую систему скидок. Магазин продает около 1200 м³ пиломатериалов в год. Управляющий беспокоится о том, что запасы пиломатериалов в магазине слишком велики. Поэтому он хочет установить некие правила управления поставками. Во-первых,

из предыдущего опыта понятно, что при падении запасов в магазине ниже 30 м³ продажи начинают быстро падать, так как покупатели не чувствуют, что имеют достаточный выбор. Так что неснижаемый уровень запасов должен составлять 30 м³. Во-вторых, управляющий полагает, что можно допустить возникновение некоторого дефицита пиломатериалов в одном периоде заказов из 10 (считая дефицитом падение уровня запасов ниже неснижаемого уровня).

а. Рассчитайте, каков оптимальный размер заказа пиломатериалов. Учтите, что владелец магазина оценивает свой доход на вложенный рубль в 50% в год.

б. Оцените по приведенной табличке с данными о продажах за последние 12 недель стандартное отклонение спроса и вычислите точку перезаказа для пиломатериалов.

м	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2
3 в нед.	2	4	4	9	2	1	9	6	2	6	4	0

с. Как вы полагаете, имеет ли смысл еще сильнее уменьшить допустимый риск дефицита?

2. Фирма, занимающаяся оптовой торговлей хозяйственными товарами, планирует закупки снеговых лопат к предстоящему сезону. Каждая лопата, являющаяся качественным инструментом, стоит 150 руб. в закупке и может быть продана в сезон за 250 руб. в нормальную по снежности зиму. В умеренную зиму прибыль уменьшается на 20 руб. а в снежную зиму – возрастает на 20 руб. Так как остатки, нераспроданные в сезон, невыгодно держать до следующего года, вследствие значительных издержек хранения и неоправданного увеличения складской площади, они распродаются в начале марта по цене 80 руб. в обычную зиму, по цене 60 руб. в умеренную и по 100 руб. в снежную. Данные прошлых лет указывают, что продажи лопат сильно зависят от снежности зимы и для малоснежной, нормальной и сильно снежной зимы могут быть описаны в числах, представленных в следующей таблице. Вероятности разных уровней спроса даны для каждой зимы отдельно.

Снежность: Умеренная зима, Нормальная зима, Снежная зима.

Кол-во лопат, тыс. штук	5	6	7	15	18	20	30	35	40
Вероятность	0,2	0,5	0,3	0,3	0,4	0,2	0,4	0,5	0,1
	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Если закупленных лопат не хватает, фирма может докупить их в сезон по более высокой цене: 210 руб. в нормальный сезон, 170 – в малоснежный и 250 руб. – в снежный, а может и не докупать, оставив неудовлетворенный спрос другим поставщикам. В случае, если спрос не удовлетворен, считаем, что фирма ничего не теряет. Перед новым зимним сезоном вероятности наступления умеренной, нормальной и снежной зим оцениваются бюро прогнозов по данным статистики как 35% - 40% - 25% соответственно.

а. Сформируйте матрицу прибылей (выигрышей) и матрицу упущенных возможностей (рисков). Сколько лопат нужно закупить, чтобы максимизировать прибыль?

б. Какова будет средняя ожидаемая прибыль при оптимальном количестве закупаемых лопат?

с. Сколько лопат следовало бы закупить, если бы вероятности разных уровней спроса были бы неизвестны? Каким критерием лучше воспользоваться?

д. Специалист бюро прогнозов предлагает улучшить качество прогноза, для чего нужно проделать дополнительные исследования данных зарубежных бюро прогнозов. Он оценивает стоимость такой работы в 50 тыс. руб. Следует ли заказать эту работу? Ответ обоснуйте количественно.

е. Специалист по результатам работы представил новую оценку вероятностей различной снежности: 20% - 65% - 15% для умеренной, нормальной и снежной зим. Какую прибыль от продажи лопат вы теперь ожидаете получить в предстоящем сезоне?

3. Компания «ОувьСити», управляющая сетью магазинов готовится к закупкам обуви на предстоящий осенний сезон. Основную долю в продажах в это время года дают полусапоги,

ботинки и осенние туфли. Отдел продаж планирует продать за сезон 1 млн. пар женской обуви. У директора отдела имеются три оценки спроса в конкретных позициях, рассчитанные для различных погодных условий. Если осень будет сухая, то сеть магазинов сможет реализовать примерно 200 тыс. пар полусапог, 500 тыс. пар ботинок и 300 тыс. пар туфель. Если осень будет очень сырая, то можно ожидать продажи примерно 600 тыс. пар полусапог, 300 тыс. пар ботинок и 100 тыс. пар туфель. При средних погодных условиях, не отличающихся ни излишней влажностью, ни малым количеством осадков, можно ожидать продажи около 300 тыс. пар полусапог, 500 тыс. пар ботинок и 200 тыс. пар туфель. Требуется решить, на какой сценарий спроса ориентироваться при закупках.

Статистические данные для региона, в котором работает компания, свидетельствуют о том, что сырая осень наблюдается в 1 году из 10, средние погодные условия случаются в 3-х годах из 10, а сухая осень бывает 6 лет из 10 в среднем. Так как закупки планируются за 6 месяцев, то реально использовать метеопрогноз невозможно. Пара полусапог, проданная в сезон, приносит компании \$20 прибыли, а оставшаяся до следующего сезона ведет к убыткам в \$2, в результате выплат по кредиту, взятому по закупки. Для ботинок прибыли и убытки составят \$15 и \$1,5, а для туфель – \$10 и \$1.

а. Какой из трех разработанных планов закупки принять директору отдела закупок, если исходить из максимума ожидаемой прибыли? Какую валовую прибыль при этом можно ожидать по результатам сезона в этих трех позициях обуви?

б. Управляющий отделом стратегического анализа утверждает, что погода в последние несколько лет не соответствует средним оценкам. Как изменились вероятности тех или иных погодных условий он сказать не может. Повлияет ли это обстоятельство на принятое вами решение? Какую прибыль можно ожидать при отсутствии данных о вероятностях различных погодных сценариев?

с. Финансовый директор требует, чтобы его не вводили в заблуждение излишне оптимистичными оценками денежных потоков от реализации. Она предлагает отделу закупок рассчитывать на самые неблагоприятные условия. Какую прибыль можно ожидать в среднем при наилучшем выборе для этих условий?

4. Управляющий парикмахерской в некоем спальном районе пытается улучшить дело. Он знает из статистических расчетов, что в среднем в парикмахерскую должно обращаться 6 клиентов в час. Опыт показывает, что мастер в среднем тратит на обслуживание 1 клиента около 30 мин, и клиент не склонен ждать, если в очереди уже стоит больше 3 человек.

а. Посоветуйте управляющему:

- сколько мастеров должно обслуживать клиентов,
- устроить ли общую очередь для них всех или сделать отдельные небольшие приемные для каждого мастера.

б. Учтите, что для клиента стоимость стрижки составляет около \$5, а каждый мастер получает за час работы \$1.

Вариант №9

1. Фирма, продающая охранную сигнализацию, ожидает 3000 заказов в год. При оценке издержек хранения единицы продукции стоимостью 1500 у.е. фирма учитывает упущенные возможности при альтернативном размещении капитала на банковском депозите и в государственных ценных бумагах в размере 11% в год, издержки на страхование запасов в 4% в год от стоимости средне годового уровня запаса и налогов на запасы в размере 2% в год от стоимости средне годового запаса. Стоимость размещения и доставки одного заказа 21000 у.е. Дневной спрос распределен нормально со средним значением 12,6 единиц продукции и стандартным отклонением 5 единиц. Фирма заказывает продукцию в Гонконге. Срок выполнения заказа распределен нормально со средним значением 43 дня и средним квадратичным отклонением 3 дня.

а. Каков оптимальный размер заказа? Сколько заказов в год нужно делать?

б. Каковы средний ожидаемый спрос и среднее квадратичное отклонение для спроса в течении времени выполнения заказа?

с. Каков критический уровень запаса к моменту заказа новой партии, если принять риск возникновения дефицита равный 5%, 1%, 0,1%?

Через сколько примерно дней после получения очередного заказа нужно делать новую поставку?

d. Сколько стоит обеспечение риск возникновения дефицита равный 5%, 1%, 0,1%?

е. Каков критический уровень запаса к моменту заказа новой партии, если менеджер отдела продаж считает необходимым удержать уровень обслуживания клиентов по этому виду товара, равный 99% (99,5%, 99,9%).

2. Банк рассматривает вопрос о возможном кредите в \$1 млн. новому клиенту – производителю. Основываясь на опыте работы с такого рода фирмами, банк подразделяет их по степени риска невозврата кредита на три группы: рискованные, средние, надежные. Вероятности принадлежности клиента к той или иной группе приведены в таблице. В случае частичного или полного невозврата кредита банк теряет в среднем 50% кредита. В среднем банк получает 15% прибыли на вложенные деньги. А в группе надежных клиентов банк получает в среднем 30% на вложенные средства (см. таблицу).

	Рискованные	Средние	Надежные
Доля	0,1	0,5	0,4
Выигрыш/ потери	-500	150	300

Банк может воспользоваться услугами аудиторской фирмы по уточнению статуса нового клиента. Стоимость аудиторской проверки \$5000. Банк имеет опыт работы этой аудиторской фирмы и оценивает адекватность оценки ей платежеспособности клиента следующим образом:

Оценка по аудиту	Рискованная	Средняя	Надежная
Рискованная	75%	20%	5%
Средняя	10%	75%	15%
Надежная	10%	30%	60%

a. Оцените оптимальную альтернативу банка и стоимость совершенной информации без обращения к услугам аудиторской фирмы.

b. Стоит ли обращаться к аудиторам в данном случае. Нарисуйте дерево альтернатив и проанализируйте с учетом возможной дополнительной информации от аудиторской фирмы.

с. Как изменятся полученные оценки, если вероятность принадлежности клиента к рискованному типу компаний увеличилась до 20% (при этом можно считать, что вероятности средней и надежной оценки клиента уменьшатся на одну и ту же величину)?

3. Вы владеете неразработанным золотым рудником, стоимость разработки которого составляет 100 000 дол. Вы предполагаете, что если начнете разработку рудника, то сможете добывать ежегодно по 1000 унций золота в течение 3 лет. На этом все запасы золота будут исчерпаны. В настоящее время цена золота составляет 500 дол. за унцию. В целом в долгосрочной перспективе цена золота растет, однако на этом фоне имеются колебания в цене. Вероятность того, что за следующий год цена золота вырастет на 50 дол. от уровня цены в начале года примерно равна 37%, вероятность того, что цена упадет на 50 дол. – 30%, и с вероятностью 33% цена золота в конце года останется на прежнем уровне. Эксплуатационные издержки составляют 420 дол. на унцию. Ставка дисконта равна 10%. Необходимо решить, разрабатывать рудник, или нет.

a. Постройте «дерево решений», иллюстрирующее эти варианты и охватывающее 3 года.

b. Следует ли вам начать добычу золота сейчас или подождать, надеясь, что цена на золото вырастет?

с. Как бы повлиял на ваше решение тот факт, что вы могли бы без ущерба (но окончательно) прекратить добычу на любом этапе?

4. На большой лодочной станции управляющий должен нанять ремонтников для ремонта водных мотоциклов, которые выходят из строя в среднем каждые 35 мин. Ремонтники будут работать по одному или бригадой из 2 или 3 человек и требуют \$6 в час на каждого. Ремонт одного мотоцикла одним ремонтником занимает в среднем 30 минут, бригадой из двух человек – 20 минут, из трех-15 минут. Часовой простой мотоцикла стоит \$30. Сколько ремонтников нужно нанять и как организовать их работу?

Вариант №10 (0)

1. Компания «СеверФарм» заказывает свои антибиотики каждые две недели по прибытии торгового представителя одной из фармацевтических компаний. Чаще других среди антибиотиков выписывается тетрациклин, средняя суточная потребность которого равняется 2000 капсул. Стандартное отклонение суточной потребности (800 капсул) удалось вычислить путем анализа рецептов, выписанных врачами за последние три месяца. Период выполнения заказа составляет пять дней. Компания «СеверФарм» планирует удовлетворять 99% всех выписанных рецептов. Торговый представитель только что прибыл в компанию, а в запасе в данный момент находится 25 тысяч капсул.

а. Сколько капсул следует заказать? Каков при этом будет размер безопасного резерва?

б. Через несколько дней после того, как заказ был сделан, младший служащий, подготавливавший данные о наличии антибиотика, обнаружил ошибку – на день заказа в запасе было только 21,5 тыс. капсул. Если не корректировать заказ, то какой уровень сервиса будет обеспечен? Какова вероятность того, что в данном периоде между заказами возникнет дефицит этого антибиотика?

с. Подсчитав вероятность возникновения дефицита служащий решил все же доложить руководителю о допущенной ошибке и о том, что после шести дней работы (после дня заказа) запас антибиотика составил 24 тыс. капсул. Руководитель решил, что нужно сделать дополнительный заказ. Найдите, сколько антибиотика нужно заказать в этот день чтобы обеспечить 99% сервисный уровень, если считать что в дальнейшем будет выдерживаться прежний график заказов (т.е. следующий заказ будет сделан через 8 дней ($8=14-6$)).

2. Курортное агентство «Взморье», работающее на побережье, арендует у местных жителей домики вблизи берега. Жители и сами могут сдавать домики отдыхающим и получать при этом более высокую плату. Однако, величина их дохода при этом сильно варьирует, так как зависит от погоды, успеха в поиске выгодных постояльцев, от величины перерывов в сдаче жилья (отдыхающие снимают жилье на срок в две недели или меньше) и проч. В то же время агентство платит сразу за три месяца вперед и снимает с владельцев все хлопоты. Это обстоятельство побуждает многих владельцев домиков на побережье, сдающих жилье отдыхающим, идти на сотрудничество с агентством. Агентство платит в среднем 400 долл. за домик за весь сезон и заключает договора в начале мая. Если лето выдается жарким, домик приносит 1000 долл. дохода (в пересчете на непрерывное проживание). В средних погодных условиях агентству приходится брать существенно меньшую плату с отдыхающих и общий доход составляет 650 долл. с одного домика. В прохладное лето из-за высокой конкуренции плата оказывается еще ниже и с трудом покрывает издержки (420 долл.). В такое лето в среднем, в пересчете на постоянное заселение, удается сдавать 50 домиков (стандартное отклонение 10 домиков). К сожалению, заранее или даже в середине лета понять, что погодные условия в данном сезоне наилучшие, невозможно, так как погода в основном неустойчива. В средних погодных условиях сдаются 100 домиков при стандартном отклонении 20 домиков, и в жаркое лето полностью заселяются 150 домиков (стандартное отклонение 30 домиков). Вероятности прохладного, среднего и жаркого лета в данной местности 10%, 60% и 30% соответственно.

а. Рассчитайте, каково оптимальное, с точки зрения прибыли, количество домиков, арендуемых в разных погодных условиях (прохладное, среднее и жаркое лето). Какую прибыль можно ожидать в среднем, если точно знать погоду в предстоящем сезоне.

b. Менеджер агентства, слышавший кое-что о деревьях решений и рассчитавший оптимальные количества домиков, арендуемых при разных погодных условиях, желает построить дерево решений для своей проблемы. Он хочет выяснить, какое из оптимальных количеств лучше выбрать, при известных средних вероятностях прохладного, среднего и жаркого лета. Постройте для него такое дерево решений и отметьте лучший выбор и ожидаемую среднюю прибыль.

c. На самом деле ограничивать возможные выборы только тремя обсуждавшимися неверно. Ведь итоговая сумма является взвешенным значением и зависит от вероятностей разных погодных условий. Поэтому и оптимальное количество домиков может быть средним между полученными значениями. Попробуйте подобрать наилучшее количество арендуемых домиков методом перебора, или, лучше всего, с помощью надстройки Excel Поиск решения (нелинейная задача). Какова теперь ожидаемая прибыль?

d. Агентство имеет частный выход на данные серьезной метеослужбы, позволяющие сделать пусть и не слишком уверенный, но все же работающий прогноз погоды в сезоне. Соотношение прогноза и реальной погоды в сезоне отражено в таблице.

Метеопрогноз	Реальная погода		
	Прохладное	Обычное	Жаркое
Прохладное	50%	35%	15%
Обычное	10%	60%	30%
Жаркое	10%	40%	50%

Оцените, насколько может увеличиться средняя прибыль агентства при использовании данного прогноза? В какую сумму можно оценить информацию метеослужбы? При ответе желательно использовать оптимизацию при выборе лучшего объема аренды для каждого из прогнозируемых погодных сценариев.

3. Руководство фирмы рассматривало вопрос о покупке, либо аренде нового магазина. Арендная плата за магазин составляет 8000 \$ в месяц в первой половине 2002 г. Каждые полгода арендная плата может повышаться. При благоприятных условиях для бизнеса арендная плата повышается на 20% каждые полгода, при неблагоприятных условиях остается прежней. Прогноз экспертов предсказывает вероятность роста бизнеса равную 80% в следующие несколько лет. Соответственно вероятность застоя оценивается в 20%. Причем, если наблюдался рост, вероятности роста и застоя в следующий период следует также оценить в 80% и 20%. Если в течение одного периода наблюдался застой, соотношение вероятностей роста и застоя в следующий период следует оценить в 50% и 50%. Но если два периода подряд наблюдался застой, то соотношение вероятностей роста и застоя в следующий период следует оценить в обратном соотношении - 20% и 80%. Дисконт составляет 12% в полугодие. Было принято политическое решение о покупке магазина. В переоборудование магазина планируется вложить 5000\$ в конце первого полугодия 2002 г., что позволит увеличить прибыли на 2000\$ в месяц в течение следующего полугодия, на 2500\$ в месяц – в третьи полгода (первое полугодие 2003 г.), и на 3000\$ - в четвертые полгода.

a. Постройте соответствующее проблеме дерево решений сроком на 4 полугодия.

b. Определите максимальную цену покупки магазина в начале 2002 г., если по экспертным оценкам через два года его можно будет продать за 210 000\$ (благоприятная оценка - 60% вероятность) или 150000\$ (неблагоприятная оценка - 40% вероятность).

4. Клиенты заходят в офис компании примерно раз в 15 минут. Среднее время, которое тратит на работу с каждым студентом служащий офиса – 10 мин. В настоящее время в офисе только один служащий. Предполагая пуассоновский поток клиентов и экспоненциальное распределение времени обслуживания, ответьте на вопросы:

a. Сколько процентов рабочего времени служащий не занят? Сколько в среднем времени клиент ждет в очереди?

b. Какова средняя длина очереди? Какова вероятность того, что вошедший в офис клиент найдет хотя бы еще одного клиента впереди себя?

с. Менеджмент компании оценивает убытки от ожидания клиентов в очереди величиной в \$10 в час. Для уменьшения времени, которое клиент проводит в очереди, рассматриваются два различных варианта развития.

d. Установить компьютерную систему, которая поможет служащему офиса снизить среднее время обслуживания на 40% (при этом по-прежнему ожидается экспоненциальное распределение для времени обслуживания)

e. Нанять второго служащего, который будет работать с той же скоростью, что и первый.

f. Стоимость работы компьютерной системы \$99,50 в день, а второму служащему нужно платить \$75 в день? Длительность рабочего дня 8 часов.

g. Какой вариант развития офиса Вы бы предпочли? Стоит ли вообще что-нибудь менять? Мотивируйте Ваши выводы расчетами.

Организационно-педагогические условия реализации дисциплины:

а) Материально-технические условия

№ п\п	Наименование дисциплины (модуля), практик в соответствии с учебным планом	Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
	Методы принятия управленческих решений (лекции)	Учебная аудитория 203 – 453300, Республика Башкортостан, г. Кумертау, ул. М.Горького, 22а	– Доска магнитно-маркерная, настенная – Парта аудиторная двухместная со скамьей – 25 шт. – Ноутбук ASUS CPU Duo P8600; Дисплей 15.4; Жесткий диск 500: ГБ Оперативная память: 4ГБ (переносной) – Проектор ACER PD523; Разрешение: 1024*768 (XGA) (переносной) – Экран Procolor на штативе (переносной)	Семейство продуктов компании Microsoft (MSWindows, MSOffice): Договор №ЭА-194/0503-15 от 17.12.2015 г. KasperskyEndpointSecurity для бизнеса Стандартный: Договор №1055/0503-16 от 01.07.2016 г.
	Методы принятия управленческих решений (практические работы, лабораторные)	Дисплейный класс 204а – 453300, Республика Башкортостан, г. Кумертау, ул. М.Горького, 22а	– Компьютеры Core i3 2120 3.30 ГГц., 4 Gb LGA775, HD 300 GB - 15 шт. – Монитор: BenQ G925HDA;	Семейство продуктов компании Microsoft(MSWindows, MSOffice): Договор №ЭА-194/0503-15 от 17.12.2015 г. KasperskyEndpointSecurity для бизнеса

	работы расчетно-графическая работа)		Разрешение: 1366*768(16:9) Диагональ: 18,5; Тип матрицы TFT TN - 15 шт. – Клавиатура – Oklick 100M black USB - 15 шт. – Мышь компьютерная – Genius NetScroll 110 - 15 шт. – Компьютерные столы - 15 шт. – Кресла компьютерные - 15 шт. – Доска магнитно- маркерная, настенная – Комплект мебели (двухместная парта и два стула) – 4 шт.	Стандартный: Договор №1055/0503-16 от 01.07.2016 г.
--	-------------------------------------	--	--	---

б) Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная литература

1. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник. – М.: Дашков и К, 2015. – Режим доступа: ЭБС Ай Пи Ар Букс.
2. Бусов В. И. Управленческие решения: учебник для бакалавров. Гриф МО РФ. – М.: Юрайт, 2017. – 254 с.
3. Дульзон, А. А. Разработка управленческих решений: учебник. Гриф УМО – Томск : ТПУ, 2016. – 295 с. – Интернет-ресурс.

Дополнительная литература

- 5.Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. – М.: РИОР, 2016.
6. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор: учеб. пособие. – М. Кнорус, 2015.
7. Воробьев С. Н. Управленческие решения: учебник для вузов.Гриф Совета УМО вузов России. Гриф УМ центра "Проф. учебник" / С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин, К. В. Балдин. – М. : ЮНИТИ - ДАНА, 2017. – 317 с.
8. Высоцкая Н.В. Разработка управленческого решения: учебное пособие часть 1. – М.: Моск. городск. ун-т управления Правительства Москвы, 2018. – 132 с.

Интернет-ресурсы (электронные учебно-методические издания, лицензионное программное обеспечение)

- 9.Интернет-сайт "Just Consulting". Тема "Календарное планирование" [Электр. ресурс]: <http://www.juco.ru/library/articles/other/scheduling>
10. Интернет-сайт "Википедия". [Электр. ресурс]: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>

11. Справочная правовая система «КонсультантПлюс». [Электр. ресурс]: www.consultant.ru
12. Справочная правовая система «Гарант» [Электр. ресурс]: <http://www.garant.ru>

ДИСЦИПЛИНА 4. ОСНОВЫ ДЕЛОПРОИЗВОДСТВА И ДОКУМЕНТООБОРОТА (20 ЧАСОВ)

Цель освоения дисциплины

Сформировать у студентов первичные знания об основах делопроизводства и документооборота в государственных учреждениях, в том числе о работе с жалобами и обращениями граждан, правилах информирования населения о деятельности органов государственной власти, развить навыки работы с основными видами документов в деятельности социальных работников.

Планируемые результаты обучения по дисциплине:

Слушатель должен знать:

- государственное регулирование документационного обеспечения управления в государственных организациях;
- современную организацию документооборота и тенденции использования ИКТ;
- организацию оперативного хранения документов в текущем делопроизводстве;
- основные тенденции развития делопроизводства в государственном аппарате управления и различных организациях, в том числе социальной сферы.

Слушатель должен уметь:

- составлять и оформлять управленческие документы, в том числе информационносправочные, в соответствии с требованиями правовых актов и стандартов;
- грамотно использовать поисковые возможности систем электронного документооборота;
- разбираться в классификаторах различных видов, уметь пользоваться номенклатурой дел, перечнями документов со сроками хранения);

Слушатель должен владеть:

- подготовки основных видов документов, используемых социальным работником;
- приема, исполнения, отправки документов в традиционных условиях и в условиях работы в МОСЭДО.

Содержание дисциплины

№, Наименование темы	Содержание лекций, час.	Наименование практических занятий или семинаров, час.	Наименование лабораторных работ, час.	СРС, час	РГР, час
1	2	3	4	5	6
1. История делопроизводства в России -2 часа	Введение. Основные понятия делопроизводства. Развитие делопроизводства в России – 2 часа.	-	-	-	-
2. Документирование управленческой деятельности – 2 часа	Документирование управленческой деятельности – 2 часа	-	-	-	

3. Составление и оформление основных видов документов – 4 часа	Составле ние и оформление основных видов документов – 2 часа	Офор мление распоряд ительных документ ов – 2 часа	-	-	-
---	--	--	---	---	---

Оценка качества освоения дисциплины

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена.

Оценочные материалы:

Вопросы к экзамену по дисциплине:

1. Что не относится к учредительным документам юридического лица?

1. + Протокол собрания учредителей;
2. – Устав;
3. – Учредительный договор.

2. Положение о структурном подразделении – это:

1. + правовой акт, который устанавливает статус, функции, права, обязанности и ответственность структурных подразделений или иных органов;
2. – правовой акт, который определяет статус организации, ее задачи и функции, права, ответственность, порядок деятельности;
3. – договор, стороны которого обязуются создать юридическое лицо и устанавливают порядок совместной деятельности по данному факту.

3. Датой должностной инструкции является дата:

1. + ее утверждения;
2. – ее составления;
3. – ознакомления с ней работника.

4. Правовой акт, в котором отображается порядок деятельности руководства организации, а равно коллегиального или совещательного органа – это:

1. + регламент;
2. – штатное расписание;
3. – устав.

5. По сфере своего действия распорядительные документы делятся на:

1. + федерального уровня, регионального уровня, правовые акты организаций;
2. – коллективные и индивидуальные;
3. – правовые акты организаций, правовые акты их структурных подразделений.

6. Распоряжение издается:

1. + единолично;
2. – коллегиально;
3. – в условиях ведомственного регулирования.

7. Копия части документа, которая заверена в определенном порядке, это:

1. + выписка;
2. – электронная копия;
3. – дубликат.

8. Не является документом, который инициирует решение:

1. + проект документа;
2. – заключение;
3. – докладная записка.

9. Чем внешне отличается проект документа от его окончательного варианта?

1. + Надписью «проект» в верхнем поле справа;
2. – Проект не обязательно оформлять в такой же форме, как будущий документ, достаточно самого текста;
3. – Проект оформляется на специальном бланке.

10. Какая часть постановления содержит нормативные положения или поручения?

1. + Распорядительная;
2. – Констатирующая;
3. – Вводная.

11. В состав информационно-справочных документов не входит:

1. + указание;
2. – докладная записка;
3. – сводка.

12. Вид информационно-справочной документации, являющейся способом оперативного информационного обмена между организациями, называется:

1. + перепиской;
2. – документацией для служебного пользования;
3. – статистической отчетностью.

13. Что представляет собой заявление в документообороте организации?

1. + Это документ, который адресован должностному лицу и содержит какую-либо просьбу работника;
2. – Это документ с предложением назначить, переместить или поощрить работника;
3. – Это документ, объясняющий причины случившегося, который составляет работник на имя руководителя.

14. Что не является признаком акта?

1. + составление в свободной форме;
2. – установление фактического состояния дел и отражение его в акте;
3. – коллегиальность составления.

15. Документы, которые изданы внутри учреждения и отправлены за его пределы для руководства нижестоящим органам управления либо в целях исполнения письменных указаний высшей инстанции, называются:

1. + исходящими документами;
2. – входящими документами;
3. – перепиской.

16. Что включает в себя техническое исполнение документа:

1. + подготовку проекта документа, набор и распечатку текста проекта, корректировку содержания документа после согласования, оформление финального варианта документа;
2. – предоставление распечатанного проекта документа руководителю на согласование, устранение неточностей, набор окончательного документа;
3. – составление документа сразу в окончательном варианте, его подписание у руководителя, отправка документа адресату.

17. Когда документ является исполненным?

1. + Когда рассматриваемый в документе вопрос разрешен полностью и переписка по нему завершена;
2. – Как только документу присвоен регистрационный номер;
3. – Когда документ получен конечным адресатом.

18. Какие размеры шрифтов рекомендуется использовать при оформлении документов согласно ГОСТ Р 7.0.97-2016?

1. + № 12, № 13, № 14;
2. – № 12, № 14, № 16;
3. – № 11, № 12, № 14.

19. Цифровой или буквенно-цифровой идентификатор документа, включающий порядковый номер, дополняемый по желанию индексами согласно используемым классификаторам, называется:

1. + регистрационным номером документа;
2. – грифом;
3. – датой документа.

20. Какой формат бумаги используется для изготовления бланков резолюций?

1. + А5, А6;

2. – А4, А5;

3. – А6, А4.

21. Носителем информации является:

1. + материальный объект, который нужен для фиксации, хранения (и воспроизведения) речевой, звуковой или изобразительной информации;

2. – создатель документа;

3. – структурное подразделение, выполняющее функции по ведению документооборота.

22. Свойство документа подтверждать деловую деятельность либо событие личного характера – это:

1. + юридическая значимость документа;

2. – юридическая сила документа;

3. – аутентичность.

23. Типовым сроком исполнения документа называется:

1. + срок исполнения документа согласно нормативно-правовому акту;

2. – срок исполнения, который установлен в организационно-распорядительном документе или в резолюции;

3. – срок исполнения, установленный сложившимся в организации обычаем.

24. Справочник, содержащий сведения о фондах архива и предназначенный для ознакомления с их составом и содержанием – это:

1. + архивный путеводитель;

2. – архивный справочник;

3. – архивный указатель.

25. Унифицированной формой документа является:

1. + формуляр документа определенного вида, который содержит постоянную часть текста;

2. – бумажный или электронный шаблон с реквизитами, по которым определяется автор официального документа;

3. – реквизит о согласии организации, которая не является автором документа, с его содержанием.

26. Какова длина самой длинной строки реквизита при угловом расположении реквизитов?

1. + Не более 7,5 см;

2. – Не более 12,5 см;

3. – Не более 10 см.

27. Реквизит документа – это:

1. + элемент оформления документа;

2. – регистрационный номер документа;

3. – сведения о дате и исполнителе документа.

28. Входящий документ проходит следующие этапы обработки:

1. + сопровождение и доставка с почты, первичная обработка, регистрация, подготовка на доклад, рассмотрение и оформление резолюций, регистрация резолюции, постановка на контроль исполнения, отправка на исполнение, исполнение и контроль за ним, прием исполненного документа, снятие с контроля, помещение исполненного документа в дело, работа с ним, текущее и архивное хранение, уничтожение и списание;

2. – установление конкретного адресата документа в организации, регистрация документа по входящим журналам, передача документа адресату, указанному его в тексте, установление сроков исполнения документа, исполнение документа, проверка результатов исполнения, помещение документа в номенклатурное дело и последующая сдача в архив;

3. – регистрация документа по входящей корреспонденции, передача его руководителю для определения исполнителя, передача документа непосредственному исполнителю, контроль за исполнением документа, исполнение документа, прием результатов исполнения руководителем, отметка об исполнении в специальном журнале, сдача документа в архив.

29. Предварительный текст документа, который лично готовит исполнитель или соисполнитель документа, это:

1. + проект документа;

2. – экземпляр документа;
3. – копия документа.

30. Делопроизводство – это:

1. + деятельность по документированию, документообороту, оперативному хранению и использованию документов;
2. – процедура создания, тиражирования и регистрации входящей и исходящей документации организации;
3. – непосредственное создание официальных документов на предприятии.

31. В делопроизводстве оптимальным сроком использования документов считается:

1. + 3 года
2. 5 лет
3. 7 лет

32. Что такое юридическая сила:

1. документ, не требующий процедуры заверения нотариусом
2. + свойство документа, предоставленное ему действующим законодательством, компетенцией издавшего органа, установленным порядком оформления
3. свойство документа, не оформленного в особом порядке

33. Классификация документов – это

1. деление документов на классы по наиболее общим признакам сходства и различия
2. деление документов на классы по наиболее существенным признакам сходства и различия
3. + оба ответа правильные

Методические материалы для проведения практических работ:

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА.

ОФОРМЛЕНИЕ РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫХ ДОКУМЕНТОВ

1 часть. Распорядительные документы, изданные на принципах единоначалия. Приказ. Распоряжение

Кейс № 1. Приближался период проведения Всероссийской олимпиады школьников, и, следовательно, период проведения школьного, муниципального и регионального этапов. В кабинет отдела общего, дошкольного и дополнительного образования зашел министр общего и профессионального образования Свердловской области и сообщил:

- Добрый день, как Вы знаете, приближается период олимпиад и нам необходимо составить Приказ об организации и проведении олимпиады на новый учебный год.
- Как и в прошлом году, 21 предмет?
- Да, астрономия, биология, география, иностранный язык (английский, немецкий или французский), информатика и ИКТ, искусство, история, литература, математика, обществознание, основы безопасности жизнедеятельности, право, русский язык, технология, физика, физическая культура, химия, экология, экономика.

Приказ должен:

- устанавливать сроки проведения школьного и муниципального этапов олимпиады;
- устанавливать сроки представления отчетных документов по проведению муниципального этапа олимпиады;
- утверждать квоту победителей и призеров этапов олимпиады;
- утверждать состав и полномочия регионального организационного комитета;
- разграничить полномочия между отделом общего, дошкольного и дополнительного образования Министерства общего и профессионального образования Свердловской области, ГАОУ ДПО СО

«Институт развития образования» и ГАУДО СО «Дворец молодежи» в организации и проведении этапов олимпиады.

Исполнение проекта приказа возложить на отдел общего, дошкольного и дополнительного образования Министерства общего и профессионального образования Свердловской области на срок в 10 рабочих дней.

При составлении данного приказа руководствоваться приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 18 ноября 2013 г. № 1252 «Об утверждении Порядка проведения всероссийской олимпиады школьников», Постановлением Правительства Свердловской области от 24 октября 2013 г. № 1302-ПП

«О Министерстве общего и профессионального образования Свердловской области», Положением об отделе общего, дошкольного и дополнительного образования.

Кейс № 2. Администрация Верх-Исетского района города Екатеринбурга (далее — администрация района) образована в соответствии с Уставом муниципального образования «город Екатеринбург».

Администрация района в своей деятельности подконтрольна и подотчетна Главе Екатеринбурга, Екатеринбургской городской Думе и Администрации города Екатеринбурга, подотчетна населению.

Администрация Верх-Исетского района муниципального образования «город Екатеринбург» является территориальным структурным подразделением администрации муниципального образования «город Екатеринбург», осуществляющим исполнительно-распорядительные функции по вопросам местного значения в границах внутригородской территории Верх-Исетского рай- она (далее — район) в части и объеме, установленных настоящим Положением, а также иными муниципальными правовыми актами. В целях реализации прав граждан на осуществление местного самоуправления администрация района содействует организации и деятельности на территории района различных форм самоуправления граждан, в том числе территориального общественного самоуправления, в соответствии с действующим законодательством и решениями городской Думы, регулируемыми вопросы организации и осуществления территориального общественного самоуправления в муниципальном образовании «город Екатеринбург».

Составьте приказ от лица главы администрации Верх-Исетского района А. В. Бреденко, расположенной по адресу: г. Екатеринбург, ул. Московская, д. 27, о проведении субботника 25 сентября 2016 г. на добровольной основе. На собрании граждан присутствовали представители от каждого многоквартирного жилого дома с поручением от жильцов.

Основания к изданию приказа:

1. 15 августа 2016 г. прошло заседание администрации Верх- Исетского района, на котором обсуждались вопросы:
 - об экологическом и санитарном состоянии вышеуказанного района;
 - о проведении субботников.
2. На заседании присутствовали:
 - руководители отделов Администрации, всех организаций и учреждений;
 - актив района.
3. В заседании принимал участие уполномоченный администрации Верх-Исетского района Кудрявцев К. А., заместитель главы администрации по вопросам благоустройства.
4. В результате обсуждения принято постановление «О проведении субботника 16 сентября 2016 г.».
5. Всем руководителям организаций и учреждений поручено провести субботники на своих территориях и в общественных местах.
6. Депутатам — оповестить население о субботниках и организовать субботники в своих избирательных округах.

Предписания:

1. Утвердить состав рабочей группы по подготовке и проведению субботника в составе трех человек.
2. Руководителям структурных подразделений: а) организовать уборку служебных помещений;

б) обеспечить участников субботника вспомогательными материалами и инструментами для уборки в помещениях и на прилегающих территориях;

в) подготовить информацию о количестве сотрудников, принявших участие в субботнике, и о выполненной работе;

г) организовать в установленном порядке перечисление финансовых средств, заработанных в день проведения субботника, в объемах, определяемых работниками, на соответствующий расчетный счет в районный исполнительный комитет;

д) обеспечить соблюдение требований охраны труда, провести (если требуется) инструктаж по охране труда с лицами, участвующими в субботнике.

Исполнители:

1. Секретарь Малышева С. В.
2. Заведующий по хозяйственной части Петров А. П.
3. Инженер по охране труда и технике безопасности Сидоров А. Г.
4. Главный бухгалтер Иванова А. Д.
5. Заместитель главы администрации Костенко С. Н.

Сроки исполнения:

- 1) до 20.09.2016;
- 2) до 24.09.2016;
- 3) до 25.09.2016;
- 4) до 20.09.2016.

В документе оформите контроль за исполнением приказа.

Кейс № 3. В Министерстве физической культуры, спорта и молодежной политики Белгородской области должен быть создан совет в целях совершенствования реализации молодежной политики и обеспечения эффективного взаимодействия субъектов молодежной политики в Белгородской области.

Министру по физической культуре, спорту и молодежной политике необходимо на основании п. 1 ст. 6 Закона Белгородской области от 03.10.2013 № 223 «О молодежи в Белгородской области» издать приказ о создании совета.

Составьте приказ от лица министра по физической культуре, спорту и молодежной политике Белгородской области А. Н. Путинцева о создании совета по реализации молодежной политики при Министерстве физической культуры, спорта и молодежной политики Белгородской области.

Основания к изданию приказа:

1. Пункт 1 ст. 6 Закона Белгородской области от 03.10.2013 № 223 «О молодежи в Белгородской области».

Предписания:

1. Создать совет по реализации молодежной политики при Министерстве физической культуры, спорта и молодежной политики Белгородской области (далее — совет).
2. Утвердить положение о Совете (будет прилагаться).
3. Подготовить предложения для утверждения персонального состава Совета.
4. Осуществлять методическое и организационное обеспечение деятельности Совета.
5. Обеспечить опубликование настоящего приказа на официальном сайте Министерства в сети интернет.

Исполнители:

1. Начальник отдела по взаимодействию с молодежными общественными объединениями Андреева М. К.
2. Начальник отдела организационной, правовой работы, государственной службы и кадров Савельева Б. М.

Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на заместителя министра Фёдорова Е. В.

Сроки исполнения:

- 1) до 01.10.2016;
- 2) до 20.09.2016.

Кейс № 4. Составьте приказ от лица председателя Комитета социальной политики Администрации города Екатеринбурга Левиной Е. В. об утверждении Порядка заключения соглашений Комитета с организациями, начисляющими плату за жилье и коммунальные услуги.

Основания к изданию приказа:

Главный специалист Комитета социальной политики Администрации города Екатеринбурга Козлов А. А. в соответствии с должностной инструкцией (Приказ председателя Комитета социальной политики от 05.11.2012 № 47/41/07) исполняет обязанности по предоставлению отдельным категориям граждан компенсаций расходов на оплату жилого помещения и коммунальных услуг. Специалист осуществляет подготовку соглашений между Комитетом и организациями, начисляющими плату за жилье и коммунальные услуги (в соответствии с Областным законом от 19.11.2008 № 105-ОЗ «О наделении органов местного самоуправления муниципальных образований, расположенных на территории Свердловской области, государственным полномочием Свердловской области по предоставлению отдельным категориям граждан компенсаций расходов на оплату жилого помещения и коммунальных услуг»).

При проверке документов, предоставляемых организациями для заключения соглашения о сотрудничестве, была выявлена ситуация спора между ЗАО УК «Академический» и ООО УК «Ваш дом» в отношении многоквартирного дома, расположенного по адресу: Вильгельма де Геннина, д. 37, что влекло за собой выставление двойных квитанций.

В соответствии с Распоряжением Главы Екатеринбурга от 24.12.2007 № 458-р (ред. от 04.10.2011) «О создании Комитета социальной политики Администрации города Екатеринбурга» Комитет не обладает полномочиями по определению легитимной организации, начисляющей плату за жилищно-коммунальные услуги в отношении определенного жилого дома. Кроме того, отсутствуют инструкции и иные локальные документы, которые могли бы регламентировать сотрудникам определенные алгоритмы действий, направленные на разрешение сложившейся спорной ситуации, что могло повлечь нарушение прав и законных интересов отдельных категорий граждан.

Предписания:

1. Направить сведения об утверждении Порядка заключения соглашений Комитета с организациями, начисляющими плату за жилье и коммунальные услуги, в Департамент государственного жилищного и строительного надзора Свердловской области.
2. Контроль за исполнением приказа возложить на специалиста отдела правового обеспечения Комитета социальной политики Администрации города Екатеринбурга Боголепову А. А.

Кейс № 5. В целях повышения внимания и интереса городского сообщества к отечественному кинематографу, расширения влияния российского кино на воспитание и образование подрастающего поколения было принято решение о составлении проекта и проведении мероприятий проекта «Мобильный культурный центр “Выбирай культуру с детства!”»

В рамках проекта будет проходить несколько творческих программ на любой вкус:

1. Читальный зал, где можно будет познакомиться с литературными новинками, почитать книги на свежем воздухе, задать вопросы о современных библиотеках.
2. Мастер-классы по созданию народной куклы и рисованию цветным скотчем.
3. Игры и конкурсы, посвященные Екатеринбургу и его выдающимся жителям.
4. Театрализованное минипредставление.
5. Концерт с участием лучших детских и профессиональных творческих коллективов города.

Кроме того, в мобильном культурном центре горожане смогут получить любую интересующую информацию о деятельности культурных учреждений Екатеринбурга, записаться в творческие студии, на мастер-классы, предлагаемые муниципальными учреждениями культуры.

Мероприятия будут проходить в разных районах города Екатеринбурга с 01.10.2016 по 31.10.2016. Данный проект реализуется не первый раз, летом 2016 г. участниками проекта стали представители 7 районов: Кировского, Октябрьского, Орджоникидзевогo, Верх-Исетского, Ленинского, Железнодорожного и Чкаловского, на мероприятия пришло большое количество жителей города, которые с интересом принимали участие во всех предложенных конкурсах и

остались довольны прошедшим мероприятием. Именно на основании большого количества участников и удовлетворенности от проведенного мероприятия было принято решение о повторном проведении «Мобильного культурного центра».

Основанием для составления распоряжения о проведении мероприятий проекта «Мобильного культурного центра “Выбирай культуру с детства!”» является Указ Президента Российской Федерации от 07.10.2015 № 503 «О проведении в Российской Федерации года российского кино».

Составьте распоряжение первого заместителя Управления культуры Администрации города Екатеринбурга о проведении мероприятий проекта «Мобильный культурный центр “Выбирай культуру с детства!” — 2016».

Предписания:

1. Создать рабочую группу проекта «Мобильный культурный центр», в которую должны войти специалисты Управления культуры, а также директора муниципальных учреждений культуры.
2. Организовать участие в проекте муниципальных автономных учреждений культуры, а также назначить ответственных в учреждениях за решение организационных и технических вопросов по подготовке и проведению мероприятий.
3. Утвердить график и места проведения мероприятий проекта.
4. Обеспечить транспортные перевозки технического оборудования и участников проекта к местам проведения мероприятий.
5. Провести мероприятия проекта в соответствии с графиком проекта.

Исполнитель:

Управление культуры Администрации города Екатеринбурга. Контроль за исполнением настоящего распоряжения несет первый заместитель Управления культуры Трофимова Е. Е.

Кейс № 6. За минувшие выходные в городе Челябинске произошло 10 пожаров (один человек погиб, один пострадал). Ориентировочный ущерб от огня составил около 900 тысяч рублей.

Леса за выходные горели 12 раз на площади более 17 га. Наиболее крупный пожар произошел в Челябинском лесхозе на площади 9,5 га.

В целях предупреждения чрезвычайных ситуаций и угрозы распространения пожаров на жилые и административные объекты города Челябинска был введен особый противопожарный режим.

Составьте распоряжение о введении особого противопожарного режима на территории города Челябинска с 19 по 31 августа 2016 г. от лица главы Администрации города Челябинска Тефтелева Е. Н.

Основания к изданию приказа:

1. Статьи 1, 19, 30 Федерального закона от 21.12.1994 № 69-ФЗ «О пожарной безопасности».
2. Федеральный закон от 22 июля 2008 г. № 123-ФЗ «Технический регламент о требованиях пожарной безопасности».
3. Постановление Правительства РФ от 25 апреля 2012 г. № 390 «О противопожарном режиме».

Исполнители:

1. Управление гражданской защиты города Челябинска (Попатенко А. Н.)
2. Муниципальное казенное учреждение «Единая дежурная диспетчерская служба города Челябинска» (Безушко С. В.)
3. Управление Министерства внутренних дел Российской Федерации по городу Челябинску (Миронов С. В.)
4. Управление информационной политики Администрации города Челябинска (Сафонов В. А.)
5. Контроль за исполнением настоящего распоряжения возложить на Первого заместителя Главы города Челябинска Параничева Ю. В.

Кейс № 7. Госслужащий отдела государственной власти и кадров УФАС Козлов М. И. обратился с жалобой о невыплате заработной платы за нерабочие праздничные дни, в которой указал, что 12 июня 2016 г. он вышел на работу, а оплата не была произведена. Также данная дата входит в перечень установленных законодательно дат, т. е. перечислена в ст. 112 Трудового кодекса. Работа в такие дни оплачивается дороже, даже если по установленному в компании графику нерабочий праздничный день выпал на рабочий день.

Составьте распоряжение от лица руководителя Управления Федеральной антимонопольной службы России по Свердловской области Шалабодова Д. В. о проведении проверки соблюдения трудового законодательства на основании жалобы госслужащего Козлова М. И. о невыплате заработной платы за нерабочие праздничные дни.

Основания к изданию распоряжения:

1. Положение «О Федеральной службе по труду и занятости», утвержденное Постановлением Правительства РФ от 30.06.04 № 324.
2. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2004 № 79-ФЗ (действующая редакция, 2016).
3. Федеральный закон «О системе государственной службы Российской Федерации» от 27.05.2003 № 58-ФЗ (действующая редакция, 2016).
4. Глава 57 Трудового кодекса Российской Федерации. Предписания:
 1. Провести в период с 01.12.2016 по 09.12.2016 проверку соблюдения законодательства об оплате труда в Управлении Федеральной антимонопольной службы России по Свердловской области.
 2. Проведение проверки поручить Дубинскому А. Г. — заместителю начальника отдела надзора и контроля по вопросам труда Государственной инспекции труда в Свердловской области.
 3. Установить следующие сроки выдачи заработной платы: 20-е число текущего месяца — срок выдачи заработной платы за первую половину месяца (аванс) и включить оплату труда за 12.06.2016.

Начальника отдела государственной службы и кадров Денисюк О. Ю. обязать ознакомить с данным приказом госслужащего Козлова М. И.

4. Контроль исполнения приказа оставить за Шаболдиным Д. М.

Кейс № 8. В Администрации Нижнего Тагила прошло совещание по вопросам ЖКХ. В связи с этим должен быть создан Координационный совет по вопросам жилищно-коммунальной сферы Нижнего Тагила в целях совершенствования системы управления многоквартирными домами, привлечения граждан, общественных организаций к участию в общественном жилищном контроле.

Состоящие в органе будут содействовать реализации положений Жилищного кодекса и создавать условия для управления многоквартирными домами, обсуждать проблемы ЖКХ и вырабатывать социально значимые направления в этой сфере. Также в функционале совета прописано обеспечение информационной и методической поддержки инициатив граждан, общественных объединений, экспертов в совершенствовании форм и методов управления и текущего содержания многоквартирных домов, содействие созданию системы информирования жителей города о муниципальных программах в жилищной сфере и в сфере коммунальных услуг. Совет будет повышать информированность граждан об установленных ценах и тарифах на услуги и работы по содержанию и ремонту общего имущества в МКД, о размерах оплаты в соответствии с установленными ценами и мн. др. Орган будет подготавливать для исполнительной власти рекомендации по совершенствованию законодательства и форм работы по управлению МКД и совершенствованию работы органов местного самоуправления.

Составьте постановление от лица мэра г. Нижний Тагил о создании Координационного совета в соответствии с Федеральным законом от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».

Основания к изданию распоряжения:

Решение Коллегии Администрации города Нижнего Тагила от 26.09.2015 № 11/1.1-1 «Об эффективности работы Координационного совета по реформированию ЖКХ».

Предписания:

1. Создать Координационный совет по вопросам жилищно-коммунального хозяйства в 2016 г.
2. Утвердить Положение о Координационном совете по вопросам жилищно-коммунального хозяйства в 2016 г.
3. Утвердить состав Координационного совета по вопросам жилищно-коммунального хозяйства в 2016 г.

4. Пресс-службе Администрации города Нижнего Тагила опубликовать постановление в районной газете и на официальном сайте Администрации города Нижнего Тагила.

Исполнитель:

мэр города Нижнего Тагила.

Контроль за исполнением постановления возложить на заместителя главы Администрации города по городскому хозяйству Селёдкина А. М.

Часть 2.

Распорядительные документы, изданные в условиях коллегиального принятия решения.

Постановления. Решения

Кейс № 1. Для решения сезонных проблем развития агропромышленного комплекса в Свердловской области необходимо организовать своевременную уборку урожая, обработку почвы и посев озимых сельскохозяйственных культур.

Коллегии Министерства агропромышленного комплекса и продовольствия Свердловской области необходимо издать постановление «Об организации работ по уборке урожая и посеву культур в 2016 году».

Основания к изданию постановления:

1. Федеральный закон от 29.12.2006 № 264-ФЗ «О развитии сельского хозяйства».
2. Постановление Правительства РФ от 14.07.2012 № 717 «О государственной программе развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия на 2013–2020 гг.».
3. Статья 12 ОЗ от 04.11.1995 «О Правительстве Свердловской области».
4. Постановление Правительства Свердловской области от 11.12.2012 № 1417-ПП «Об утверждении государственной целевой программы развития сельского хозяйства и регулирования рынка сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия в Свердловской области на 2013–2020 гг.».
5. Соглашение между Министерством агропромышленного комплекса и продовольствия Свердловской области и сельскохозяйственными товаропроизводителями.

Рекомендации:

— для производителей:

- 1) для максимального сбора урожая произвести своевременную уборку культур;
- 2) в целях повышения сборов культур разработать и внедрить систему премирования;
- 3) произвести внесение фосфорных и калийных удобрений;
- 4) произвести подготовку земель и посадку озимых культур;

— для Министерства агропромышленного комплекса и продовольствия Свердловской области:

- 1) обеспечить своевременность, эффективность и полноту использования средств федерального и областного бюджетов;
- 2) обеспечить выполнение соглашений между Министерством агропромышленного комплекса и продовольствия Свердловской области и сельскохозяйственными товаропроизводителями;
- 3) оказать содействие сельскохозяйственным товаропроизводителям при разработке системы премирования.

Ответственный исполнитель:

Министерство агропромышленного комплекса и продовольствия Свердловской области.

Кейс № 2. Ледовые городки являются неотъемлемым атрибутом ежегодных новогодних праздников в Екатеринбурге. Каждый год в середине декабря центральная площадь освобождается, чтобы дать возможность рабочим установить главную елку Среднего Урала и построить ледяной городок. В качестве строительного материала применяются лед и снег. В городке располагаются скульптуры, тематические фигуры, замки, горки самых разных размеров, настоящие лабиринты. Центральными фигурами такого городка являются Дед Мороз со Снегурочкой.

Составьте Постановление Главы Администрации города Екатеринбурга «О возведении новогоднего городка на Площади 1905 года и организации новогодних массовых мероприятий в 2016–2017 годах».

Основания к изданию постановления:

Постановление Администрации города Екатеринбурга от 23.08.2012 № 3671 «Об оформлении территории муниципального образования “город Екатеринбург” в праздничные, памятные дни, дни проведения торжественных и иных мероприятий».

Предписания:

1. Обеспечить работу дирекции городских праздничных мероприятий (несколько пунктов постановления).
2. Осуществить приемку новогоднего городка и ввод его в эксплуатацию в соответствии с законодательством Российской Федерации.
3. Провести работу по оборудованию новогодних городков на территориях районов.
4. Опубликовать настоящее Постановление и обеспечить освещение мероприятий в средствах массовой информации.

Исполнители:

1. Управление культуры Администрации города Екатеринбурга в лице муниципального автономного учреждения культуры «Центр культуры “Урал”»
2. Информационно-аналитический департамент Администрации города Екатеринбурга
3. Департамент по управлению муниципальным имуществом Администрации города Екатеринбурга

Сроки исполнения:

- 1) до 20.12.2016;
- 2) до 25.11.2016;
- 3) до 15.12.2016;
- 4) до 15.11.2016.

Контроль за исполнением возложить на заместителя главы Администрации города Екатеринбурга по вопросам социальной политики Матвеева М. Н.

Кейс № 3. Здоровье — это ресурс, который человек может реализовать, сохранив и приумножив его, или не реализовать, утратив его, что, к сожалению, у многих происходит сегодня слишком рано.

Значимость проблемы здоровья в молодости актуальна и обусловлена, во-первых, особой важностью этого периода для всей последующей жизни человека; во-вторых, наличием негативных тенденций в здоровье российской молодежи (наркомания, алкоголизм, экология); в-третьих, тем, что именно молодежь представляет собой потенциал трудового и популяционного ресурсов России. Именно поэтому предлагается провести «Молодежный фитнес-фестиваль 2017» в городе Екатеринбурге.

В целях массового привлечения молодежи к занятиям физической культурой и спортом Правительство Свердловской области постановляет министру физической культуры, спорта и молодежной политики Свердловской области Рапопорту Л. А. провести в 2017 г. «Молодежный фитнес-фестиваль 2017».

Данный фестиваль предлагается провести на территории выставочного центра «Екатеринбург-Экспо», расположенного по адресу: 620060, Россия, г. Екатеринбург, ЭКСПО-бульвар, д. 2. Данный объект содействует развитию выставочно-конгрессной деятельности, а также сферы услуг, сопутствующих организации спортивных мероприятий в Екатеринбурге. Выставочная площадь комплекса в 50 000 м² — уникальная площадка для реализации масштабных проектов, с возможностью трансформировать залы под любое мероприятие.

Основание к изданию постановления:

Государственная программа Свердловской области «Развитие физической культуры, спорта и молодежной политики в Свердловской области до 2020 года» от 29 октября 2013 г. № 1332-ПП.

Предписания:

1. Разработать Постановление о проведении «Молодежного фитнес-фестиваля 2017».

2. Создать и утвердить организационный комитет по подготовке и проведению «Молодежного фитнес-фестиваля 2017».
3. Обеспечить опубликование настоящего постановления на официальном сайте Правительства Свердловской области (<http://www.midural.ru/>).
4. Обеспечить высокий уровень подготовки и проведения «Молодежного фитнес-фестиваля 2017».
5. Провести в 2017 г. «Молодежный фитнес-фестиваль 2017» на территории муниципального образования «город Екатеринбург» по адресу: 620060, Россия, г. Екатеринбург, ЭКСПО-бульвар, д. 2. Сроки проведения: с 21 июля по 25 июля 2017 г.

Исполнитель:

министр физической культуры, спорта и молодежной политики Свердловской области
Рапопорт Л. А.

Контроль за выполнением постановления: заместитель Председателя Правительства Свердловской области Салихов А. Р.

Кейс № 4. В условиях экономического кризиса в Российской Федерации необходимо переосмысление всех сфер хозяйственной деятельности, в том числе института регионального туризма.

Свердловская область обладает мощным туристским потенциалом, позволяющим формировать и реализовывать разнообразные туры в сфере познавательного, активного, сельского, экологического, рекреационного и других видов туризма, комплексных туристских продуктов, ориентированных на различные возрастные группы и целевые аудитории. Однако на данный момент существует проблема формирования туристического бренда Свердловской области. До начала 90-х гг. XX в. Свердловская область оставалась регионом, закрытым для посещения гражданами иностранных государств. Для жителей других регионов Российской Федерации Свердловская область ассоциировалась с «опорным краем державы», где сосредоточены огромные промышленные предприятия.

В целях изменения подходов к региональному развитию и территориальному планированию в Российской Федерации, в Правительстве Свердловской области было принято решение о развитии индустриального туризма в Свердловской области.

Нормативно-правовым обеспечением данного решения выступает Областная целевая программа «Развитие туризма в Свердловской области на 2011–2016 годы».

Создайте Постановление Правительства Свердловской области о внесении изменений в Постановление Правительства Свердловской области от 11 октября 2010 г. № 1475-ПП «Об утверждении Областной целевой программы “Развитие туризма в Свердловской области на 2011–2016 годы”».

Предписания:

1. Выстроить систему взаимодействия с промышленными компаниями в целях формирования перечня объектов для туристского посещения.
2. Создать экскурсионные программы по моногородам.
3. Стимулировать промышленные предприятия к проведению мастер-классов, тестовых испытаний, дегустаций для туристов.
4. Создать интерактивную карту промышленных туристических центров Свердловской области.

Исполнитель:

директор Департамента развития предпринимательства и туризма Министерства инвестиций и развития Свердловской области Породнов А. В. Контроль за исполнением возложить на первого заместителя Председателя Правительства Свердловской области — министра инвестиций и развития Свердловской области Орлова А. В.

Кейс № 5. В комитет ЖКХ Администрации города Екатеринбурга поступила коллективная жалоба от жильцов жилого комплекса «Солнечный» по поводу осуществления текущего капитального ремонта. «В нашем доме выполняется капитальный ремонт организацией “Тренд”. Во время проведения работ выявлены следующие недостатки: низкое качество материалов, невыполнение работ в сроки, указанные в графике проведения капитального ремонта. Мы неоднократно обращались с жалобой в УК “САД” с просьбой устранить указанные недостатки, но

это не дало никаких результатов. Все вышеуказанное нарушает условия договора на выполнение капитального ремонта в нашем доме № 444 от 25.07.2016, ведет к низкому качеству работ, а также создает повышенную угрозу для нашего здоровья».

Капитальный ремонт проводится Управлением ЖКХ Администрации города Екатеринбурга. Контроль за осуществлением капитального ремонта удостоверяется актами контрольных проверок, проводимых органами исполнительной власти. Капитальный ремонт общего имущества в многоквартирном доме осуществляется на основании решения общего собрания собственников помещений в многоквартирном доме. Основные требования проведения капитального ремонта в многоквартирных домах установлены Законом Свердловской области от 19.12.2013 № 127-ОЗ «Об обеспечении проведения капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах на территории Свердловской области».

Основания к изданию решения:

1. Жилищный кодекс РФ (ч. 3 ст. 158 и ст. 168).
2. Постановление Правительства РФ от 11.06.2013 № 493 «О государственном жилищном надзоре».
3. Постановление Правительства Свердловской области от 22.04.2014 № 306-ПП «Об утверждении Региональной программы капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах Свердловской области на 2015–2044 годы».
4. Закон Свердловской области от 19.12.2013 № 127-ОЗ «Об обеспечении проведения капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах на территории Свердловской области».
5. Положение «Об управлении жилищного и коммунального хозяйства администрации города Екатеринбурга» от 25.10.2011 № 68/47.

Комитет ЖКХ Администрации города Екатеринбурга

Приказ от 25.08.2016 № 1 Об утверждении и создании комиссии по установлению необходимости проведения капитального ремонта в ЖК «Солнечный».

Предписания:

1. Образовать комиссию по установлению необходимости проведения капитального ремонта общего имущества в многоквартирных домах в спорных ситуациях и утвердить ее состав.
2. Получить заключение инспекции государственного жилищного надзора Свердловской области о технически неисправном состоянии общего имущества в многоквартирном доме.
3. Получить заявление об установлении необходимости проведения капитального ремонта общего имущества в многоквартирном доме.
4. Зафиксировать технически неисправное состояние общего имущества в многоквартирном доме ЖК «Солнечный».
5. Провести капитальный ремонт общего имущества в многоквартирном доме ЖК «Солнечный».

Сроки исполнения:

- 1) до 10.09.2016;
- 2) до 15.09.2016;
- 3) до 05.09.2016;
- 4) до 01.09.2016.

Исполнитель:

Управление ЖКХ города Екатеринбурга. Ответственные за исполнение: должности и фамилии исполнителей придумать самостоятельно.

Кейс № 6. В понедельник в 23:15 в Главное управление МЧС России по Приморскому краю пришла экстренная информация о надвигающемся тайфуне «Лайонрок», который, по оценкам экспертов, может принести на территорию Приморского края двухмесячную, а то и трехмесячную норму осадков. Прийти этот тайфун должен в ближайшие сутки, что, в свою очередь, грозит подтоплениями, наводнениями и даже, возможно, разрушениями.

В такое позднее время сотрудников в здании Главного управления давно нет. В обязанности дежурного входит доклад обо всех экстренных ситуациях начальнику Главного управления в любое время дня и ночи. По решению начальника было организовано экстренное совещание всего руководства в полном составе. Дежурный в срочном порядке обзвонил всех семерых членов руководства Главного управления МЧС России по Приморскому краю. Необходимо было еще

присутствие секретаря, который ведет стенограмму заседания в связи со столь экстренной ситуацией.

Заседание было назначено на 01:00 вторника. Ровно в назначенное время все вызванные сотрудники были готовы к обсуждению в комнате переговоров. Собралось всего 8 членов заседания: руководитель заседания, он же начальник Главного управления МЧС России по Приморскому краю Капитонов А. В.; первый заместитель начальника Главного управления МЧС России по Приморскому краю Шеховцев О. А.; заместитель начальника Главного управления МЧС России по Приморскому краю (по защите, мониторингу и предупреждению чрезвычайных ситуаций) — начальник управления гражданской защиты Главного управления МЧС России по Приморскому краю Парфёнов С. А.; заместитель начальника Главного управления по государственной противопожарной службе Сарана И. В.; заместитель начальника Главного управления МЧС России по Приморскому краю — начальник управления надзорной деятельности Кондратьев И. П.; заместитель начальника Главного управления МЧС России по Приморскому краю (по антикризисному управлению) Дзуцев В. В.; заместитель руководителя Главного управления — Главный государственный инспектор Приморского края по мало- мерным судам Маковецкий Л. Ф.; секретарь Нина Васильевна.

Полный список всех собравшихся был запротоколирован секретарем и только после этого начальник Главного управления объявил начало экстренно собранного заседания. Главным вопросом повестки, конечно же, стояло приближение сильного тайфуна к территории края. Заседание было закрытым и проходило почти 3 часа. За дверями комнаты переговоров собравшиеся вынесли решение о введении чрезвычайного положения на всей территории Приморского края.

Определите, к какому решению пришли участники заседания и создайте Указ от лица начальника Главного управления МЧС России по Приморскому краю в связи со сложившейся ситуацией (объявление ЧП на территории Приморского края, а также конкретный список необходимых действий для максимальной защиты территорий и граждан с указанием ответственных лиц).

Кейс № 7. На основе поступивших от главы Волжского муниципального района Постного А. Н. и главы городского поселения Роцинское Деникина С. В. документов было проведено заседание Комиссии по урегулированию споров с целью рассмотрения встречных заявлений, на котором поднималась проблемная ситуация, возникшая между районом и поселением в сфере разграничения муниципального имущества. Для решения указанных вопросов была создана согласительная комиссия из представителей администрации района и администраций поселений, однако ее работа не принесла результатов, удовлетворяющих обе стороны. Позицию администрации Волжского муниципального района обозначил заместитель главы района Маслов А. А. По мнению руководства района, объекты жилищно-коммунальной сферы (тепло- и водоснабжения, жилищных компаний) должны быть преобразованы в акционерные общества с последующей передачей части акций городским поселениям. Кроме того, Андрей Александрович отметил невозможность передачи в собственность городского поселения Роцинское муниципальных районных учреждений культурно-досугового типа, поскольку данные объекты необходимы району для проведения межпоселенческих мероприятий, а также для координации деятельности в области культуры в рамках всего района. В целом, взаимные претензии двух муниципальных образований касаются трех основных групп объектов муниципального имущества: объектов жилищно-коммунального хозяйства, объектов культурно-досуговой и спортивной деятельности, отдельных нежилых помещений.

Рассмотрение спора комиссией завершается принятием решения. Изучите оба заявления, приведите аргументы и составьте решение комиссии «О разграничении муниципального имущества, находящегося в собственности Волжского муниципального района».

Основания к изданию решения:

1. Статья 50 «Муниципальное имущество» ФЗ от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (ред. от 03.07.2016).

2. Закон Самарской области от 25 февраля 2005 г. № 41 ГД «Об образовании городских и сельских поселений в пределах муниципального района Волжский Самарской области, наделении их соответствующим статусом и установлении их границ».

Предписания:

1. Принять предложение о разграничении муниципального имущества, находящегося в собственности Волжского муниципального района по трем основным группам объектов муниципального имущества: объектов жилищно-коммунального хозяйства, объектов культурно-досуговой и спортивной деятельности, отдельных нежилых помещений.
2. Рекомендовать главе Волжского муниципального района подготовить программу приватизации объектов, не предназначенных для реализации вопросов местного значения Волжского муниципального района и городского поселения Роцинский.
3. Рекомендовать органам местного самоуправления Волжского муниципального района в кратчайшие сроки в соответствии с Законом Самарской области от 25 февраля 2005 г. № 41 ГД «Об образовании городских и сельских поселений в пределах муниципального района Волжский Самарской области, наделении их соответствующим статусом и установлении их границ», подготовить и представить проект Закона Самарской области о разграничении муниципального имущества между Волжским муниципальным районом и городским поселением Роцинский.

Участники и исполнители:

1. Администрация Волжского муниципального района
2. Администрация городского поселения Роцинский
3. Комиссия по урегулированию споров между муниципальными образованиями Самарской области при Совете муниципальных образований Самарской области

Методические материалы для выполнения курсовой работы:

ВВЕДЕНИЕ

Цель курсовой работы – формирование и развитие профессиональных знаний в сфере исследований документационного обеспечения управления, закрепление полученных теоретических знаний по дисциплинам направления и специальным дисциплинам, овладение необходимыми методами, навыками и умениями по избранному направлению документной работы, более глубокое изучение отдельных дисциплин направления и основной образовательной программы.

Задачи курсовой работы: – ознакомление студентов с основами методологии исследовательской деятельности; рассмотрение основных этапов научно- исследовательской работы, современных методов и методик научного исследования, – методов получения и накопления научной информации и работы с научной литературой; развитие навыков самостоятельной работы со справочно-правовыми информационными системами; – освоение механизмов поиска и реферирования научной литературы; – обучение методам самостоятельного исследования и формированию теоретической базы для написания научных работ; – формирование у студентов навыков постановки научных задач, аргументирования публичных выступлений, участия в научных дискуссиях, умения оформлять и представлять результаты научного исследования.

Организация написания курсовой работы

Организация написания курсовой работы направлена на обеспечение непрерывности и последовательности овладения студентами навыками и умениями профессиональной деятельности в соответствии с требованиями к уровню подготовки выпускника по направлению «Государственное и муниципальное управление». Выбор темы курсовой работы определяется научными интересами студента и научного руководителя, необходимостью ознакомления студента с научной литературой по дисциплинам направления избранного профиля подготовки. Руководство написанием курсовой работы по программе специализированной подготовки студентов осуществляет научный руководитель студента по согласованию с заведующим кафедрой. Текущий контроль за ходом написания курсовой работы осуществляется по мере

необходимости и готовности основных частей курсовой работы в часы приема научного руководителя по предварительной договоренности с ним. Курсовая работа оценивается научным руководителем на основе представленного студентом полного текста курсовой работы и необходимых приложений к нему. По решению научного руководителя курсовая работа может быть направлена в установленном порядке на проверку использования заимствованного материала (антиплагиат). Работа, по оформлению не соответствующая предъявляемым требованиям, не может быть допущена к защите. Окончательный вариант текста курсовой работы на бумажном носителе должен быть представлен научному руководителю не позднее, чем за 5 дней до назначенной даты защиты. Оценка курсовой работы (дифференцированный зачет) заносится в экзаменационную ведомость и зачетную книжку, приравнивается к оценкам (зачетам) по теоретическому обучению и учитывается при подведении итогов общей успеваемости студентов и назначении на стипендию в соответствующем семестре. Студенты, не выполнившие без уважительной причины требования по написанию курсовой работы отчисляются из университета как имеющие академическую задолженность в порядке, предусмотренном Уставом университета и Положением об аттестации студентов и порядке ликвидации академической задолженности в Уфимском государственном авиационном техническом университете.

Методические указания к самостоятельной работе

Самостоятельная работа – это планируемая работа студентов, выполняемая по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. По целевому признаку самостоятельная работа студентов может проводиться: для овладения знаниями, для закрепления и систематизации знаний, для формирования умений. Выделим основные виды самостоятельной формы работы и формы их.

№ п/п	Наименование темы	Виды самостоятельной работы	Объем в часах	Формы контроля
1	Курсовая работа (КР) по дисциплине	Выполнение заданий на КР; Оформление КР; Подготовка к защите КР	10	текущий контроль этапности, проверка выполнения заданий на КР; защита КР

Содержание заданий к самостоятельной работе студентов

Проработав учебный материал с использованием ресурсов учебно-методического и информационного обеспечения дисциплины подготовить доклад по каждой теме практического занятия, а также подготовить доклады для обсуждения на занятия (круглый стол, дискуссия).

Доклад – это устное выступление на заданную тему. Время доклада, как правило, составляет 5-15 минут. Доклад представляется для выступления и последующего обсуждения на практическом занятии. Кроме того, при выступлении возможно использование наглядных материалов, например, таблиц, иллюстраций, схем. Оптимальным методом завершения устного сообщения или доклада была бы дискуссия с аудиторией по теме выступления.

Цели доклада: научиться убедительно и кратко излагать свои мысли в устной форме, донести информацию до слушателя, установить контакт с аудиторией и получить обратную связь. Важно при подготовке доклада учитывать его фазы: мотивацию, убеждение, побуждение. В первой фазе доклада рекомендуется использовать: риторические вопросы; актуальные примеры, события; истории, цитаты. Главная цель – привлечь внимание слушателей к докладчику. Ядром хорошего доклада является информация. Она должна быть новой и понятной. В главной части необходимо

раскрыть саму тему. Это означает, что надо не только осветить ее проблемы и возможные (или уже имеющиеся) их решения, но сопоставить их, дать свою интерпретацию, высказать свою точку зрения, предложить свое решение.

Методические указания по подготовке курсовой работы

Целью курсового проектирования является формирование у обучающегося опыта исследовательской работы через самостоятельное решение конкретных задач профессиональной деятельности на основе ранее приобретенных знаний, умений, углубления уровня освоения общих и профессиональных компетенций, предусмотренных образовательной программой по программе «Государственное и муниципальное управление».

Основными задачами курсового проектирования являются:

- систематизация, закрепление и углубление полученных теоретических и практических умений по ранее изученным дисциплинам, включая текущую;
- формирование умений самостоятельной организации учебно-исследовательской работы;
- формирование умений поиска, анализа, систематизации, обобщения специальной, справочной и нормативно-правовой информации, полученной из различных информационных источников;
- формирование умений правильного оформления результатов учебно-исследовательской работы, грамотной подготовки презентации выполненной работы (проекта), выступления перед аудиторией с докладом и ведения профессиональной дискуссии при защите КР;
- повышения уровня системного мышления, творческой инициативы, самостоятельности, организованности и ответственности за принимаемые решения;
- предоставление возможности демонстрации творческих способностей, личностных качеств при подготовке и защите КР;
- подготовка к выполнению и защите выпускных квалификационных работ.

При освоении данного вида учебной работы используются исследовательские методы обучения, предполагающие самостоятельный творческий поиск и применение знаний обучающимися. Курсовая работа (КР) - это письменная работа, которая строится по логике проведения классического научного исследования.

Требования к тематике курсового проектирования

Темы курсовых работ разрабатываются преподавателями в соответствии с рекомендуемой примерной тематикой курсовых работ в рабочих программах дисциплин, предусматривающих их выполнение.

Количество предлагаемых на выбор студента (или иному выбору) тем курсовых работ должно превышать численность обучающихся.

Примерные темы курсовых работ

1. Правовые проблемы становления информационного общества.
2. Преступления в информационной сфере.
3. Институт интеллектуальной собственности в российском и зарубежном законодательстве.
4. Правовое регулирование деятельности СМИ в российском и зарубежном законодательстве.
5. Правовые проблемы виртуальной среды Интернет.
6. Развитие информационного общества в России.
7. Международно-правовые акты, регулирующие отношения в информационной сфере

8. Право на информацию: историко-правовой аспект.
9. Проблемы информационной свободы и ее самоограничения.
10. Реклама как объект правового регулирования.
11. Информационная безопасность: глобальная, национальная, персональная.
12. Институт тайн в законодательстве РФ (государственная, коммерческая, профессиональная, персональные данные).
13. Комплексной системы информационной безопасности фирмы (предприятия).
14. Методы защиты информации (организационные, правовые, инженерно-технические).
15. Угрозы конфиденциальной информации.
16. Персонал как главная угроза информационной безопасности предприятия (фирмы).
17. История профессии документоведа.
18. Документ: термин, понятие, определение в их историческом развитии.
19. Функции документа.
20. Техническое документирование: история и современность.
21. Бумага как материальный носитель информации: история и современность.
22. Фальсификация документов: виды, способы, защита от подделок.
23. Биометрические документы.
24. Организация и технология документационного обеспечения управления (на конкретном предприятии, в организации, учреждении).
25. Актуальные проблемы документоведения на страницах российской журнальной периодики.
26. Документы современных российских партий и общественных объединений, их классификация и характеристика.
27. Документирование процесса обучения студентов в Императорском Томском университете.
28. Информационно-документационное обеспечение органов власти и управления Томской губернии в период Гражданской войны (1918 – 1920 гг.).
29. Создание Табеля и Альбома унифицированных форм документов на историческом факультете Томского государственного университета.
30. Документальное наследие общественно-политических деятелей Томска: проблемы сохранности и изучения.
31. Деятельность муниципальных архивов Томской области по сохранению, изучению и популяризации историко-культурного наследия
32. Исследование и анализ системы ДОУ в организации: цели, источники, методы, критерии оценки
33. Диагностика системы ДОУ (на примере конкретной организации в целом или её отдельных СП и сфер деятельности)
34. Основные направления и тенденции рационализации системы ДОУ (на примере конкретной организации)
35. Организационные формы службы ДОУ: история и современность
36. Принципы рационализации системы ДОУ: теория и практика реализации
37. Методы проектирования системы ДОУ: возможности и проблемы
38. Экспертиза проектов ДОУ: цели, направления, методы, критерии оценки качества
39. Документационное обеспечение управления проектами.
40. Роль и место документных ресурсов в коммуникационной системе организации
41. Документирование деятельности в сфере коммуникационного аудита.
42. Корпоративные сайты в системе информационного обеспечения деятельности вузов (содержательное наполнение, дизайн, учет интересов пользователей, навигация, обратная связь и проч.)
43. Документационное обеспечение управления рекламной кампанией организации (планирование, организация, контроль, оценка эффективности)

Результаты курсового проектирования, оформленные в виде КР, должны соответствовать следующим требованиям:

- иметь объем не менее 20 и не более 30 страниц машинописного текста на листах формата А4 без учета приложений;
- титульный лист должен оформлен в соответствии с Приложением А;
- задание на курсовое проектирование должно идти вторым листом и оформленным в соответствии с Приложением Б;
- далее идет содержание курсовой работы;
- затем Введение, Основная часть, Заключение, Список использованных источников, Приложения.

Правила при оформлении текста курсовой работы

Курсовая работа (КР) оформляется в соответствии с требованиями, предусмотренными Единой системой конструкторской документации ЕСКД. ГОСТ 7.32–2001 «Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления».

Структура и правила оформления».

- Текст КР выполняется на листах формата А4 (210×297).
- Страницы текста и включенные в него таблицы, графики, схемы, рисунки, диаграммы и т.д. располагаются на одной стороне листа.
- Нумерация страниц ДП – арабскими цифрами, сквозная по всему тексту. Титульный лист включается в общую нумерацию страниц отчета, номер страницы на титульном листе не проставляется.
- Размеры полей: левое – 3,0 см, правое – 1,2 мм, верхнее – 1,5 см, нижнее – 3,0 см.
- Тип шрифта – Times New Roman, размер – 14пт, стиль – обычный, цвет шрифта – черный.
- Выравнивание текста – по ширине; абзацный отступ – 1,25 см; межстрочный интервал – одинарный, допускается полуторный.
- Текст основной части КР делится на разделы, подразделы и пункты; они нумеруются арабскими цифрами, точки в конце номера не ставятся, например: разделы – 1, 2, 3 и т.д.; подразделы – 1.1, 1.2, 1.3 и т.д.; пункты – 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3 и т.д.
- При перечислении внутри пунктов перед каждой позицией ставится дефис или арабская цифра со скобкой, или строчная буква по алфавиту (за исключением ё, з, о, г, ь, й, ы, ь); запись производится с абзацного отступа.
- Заголовки «Содержание», «Введение», «Заключение», «Список использованных источников» (тип шрифта – Times New Roman, размер – 16пт, стиль – полужирный, выравнивание – по центру) печатаются с прописной буквы без отступа и без нумерации, не подчеркивая. Точка в конце не ставится.
- Заголовки разделов (тип шрифта – Times New Roman, размер – 16пт, стиль – полужирный, выравнивание – по центру) печатаются с прописной буквы без отступа, не подчеркивая. Переносы слов не допускаются. Точка в конце не ставится. Если заголовок состоит из нескольких предложений, они разделяются точкой. Каждый раздел начинают с новой страницы.
- Заголовки подразделов (тип шрифта – Times New Roman, размер – 14пт, стиль – полужирный, выравнивание – по левому краю) печатаются с прописной буквы с абзацного отступа, не подчеркивая. Переносы слов не допускаются. Точка в конце не ставится.
- Расстояние между заголовками раздела и подраздела – одному межстрочному расстоянию (1 пустая строка).
- Расстояние между заголовком и текстом – одному межстрочному расстоянию (1 пустая строка), заголовки пунктов интервалами не выделяются.

- Расстояние между последней строкой текста и заголовком подраздела – удвоенному межстрочному расстоянию (2 пустые строки).
- Если подзаголовок располагается в конце страницы, то после него должно быть не менее трех строк текста. Если же подзаголовок попадает в начало страницы, но не на первую строку, то перед ним должно быть не менее четырех строк предыдущего текста.
- Таблица (тип шрифта – Times New Roman, размер – 12пт) располагается по центру непосредственно после текста, в котором впервые дана ссылка на нее; при ссылке пишется слово «таблица» с указанием ее номера. Обозначение таблицы – слева над таблицей, без абзацного отступа пишется слово «Таблица», затем номер, тире и название таблицы с заглавной буквы, точка в конце не ставится, например: «Таблица 1 – Классификация технологического оборудования и оснастки в сборочном цехе №36». Таблицы, за исключением таблиц приложений, нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией. Допускается нумеровать таблицы в пределах раздела. В этом случае номер таблицы состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы, разделенных точкой. Если в ДП только одна таблица, она обозначается «Таблица 1». При переносе части таблицы на следующую страницу – слева над частью таблицы, без абзацного отступа пишутся слова «Продолжение таблицы» и указывается ее номер, например: «Продолжение таблицы 2.1».
- Иллюстрации (чертежи, графики, схемы, компьютерные распечатки, диаграммы, фотоснимки) располагаются в КР непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующем листе; при ссылке на иллюстрации пишется «... в соответствии с рисунком» с указанием его номера. Обозначение иллюстрации (тип шрифта – Times New Roman, размер – 12 пт, стиль – обычный, выравнивание – по центру) – слово «Рисунок», затем номер, тире и название иллюстрации с заглавной буквы, точка в конце не ставится, например: «Рисунок 1 – Детали прибора». Иллюстрации, при необходимости, могут иметь пояснительные данные (подрисовочный текст), в этом случае наименование рисунка помещается после пояснительных данных. Иллюстрации, за исключением иллюстраций приложений, нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией. Допускается нумеровать иллюстрации в пределах раздела. В этом случае номер иллюстрации состоит из номера раздела и порядкового номера иллюстрации, разделенных точкой. Если в КР только один рисунок, он обозначается «Рисунок 1».
- Формулы (Вставка – Формула) выделяются из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы – не менее одной свободной строки. Ссылки в тексте на порядковые номера формул даются в скобках, например: «... по формуле (1)». Пояснение значений символов и числовых коэффициентов приводятся непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой они даны в формуле. Первая строка пояснения начинается со слова «где ... – ...». Формулы нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией в круглых скобках в крайнем правом положении на строке, например, (1). Допускается нумеровать формулы в пределах раздела. В этом случае номер формулы состоит из номера раздела и ее порядкового номера, разделенных точкой, например, (3.1).
- В структурный элемент «Содержание» включаются введение, номера и наименования всех разделов, подразделов, пунктов (если они имеют наименование), заключение, список использованных источников и наименование приложений с указанием соответствующих первых страниц.
- Список использованных источников – включаются все источники, на которые имеются ссылки в тексте, располагаются в порядке появления ссылок на источники в тексте и нумеруются арабскими цифрами без точки, печатаются с абзацного отступа. Ссылки в тексте приводятся в квадратных скобках, например: [5], [7, 8-10]. Допускается располагать сведения об источниках в списке: в алфавитном порядке, по разделам, по видам источников.

- Приложения – каждое приложение с новой страницы, в порядке ссылок на них в тексте. Обозначение приложения (шрифт – Times New Roman, размер – 14 пт, стиль – полужирный, выравнивание – по центру) – наверху страницы, без абзацного отступа пишется слово «Приложение» и его обозначение (прописная буква русского алфавита, начиная с А, за исключением Ё, З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь). Под ним в скобках указывается статус приложения, например: «(обязательное)», «(рекомендуемое)», «(справочное)». Далее в виде отдельной строки с прописной буквы указывается название приложения. В случае полного использования букв русского алфавита приложения обозначаются арабскими цифрами. Если в КР одно приложение, оно обозначается «Приложение А». Таблицы, иллюстрации и формулы приложения – для каждого приложения отдельная нумерация таблиц, иллюстраций и формул арабскими цифрами с добавлением перед каждой цифрой обозначения приложения, например: «Таблица А.1», «Рисунок Б.1», формула (В.1). Нумерация страниц – сквозная, общая с остальной частью документа

Организационно-педагогические условия реализации дисциплины:

а) Материально-технические условия

№ п/п	Наименование дисциплины (модуля), практик в соответствии с учебным планом	Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
	Основы делопроизводства и документооборота (лекции)	Учебная аудитория 203 – 453300, Республика Башкортостан, г. Кумертау, ул. М.Горького, 22а	– Доска магнитно-маркерная, настенная – Парта аудиторная двухместная со скамьей – 25 шт. – Ноутбук ASUS CPU Duo P8600; Дисплей 15.4; Жесткий диск 500: ГБ Оперативная память: 4ГБ (переносной) – Проектор ACER PD523; Разрешение: 1024*768 (XGA) (переносной) – Экран Procolor на штативе (переносной)	Семейство продуктов компании Microsoft (MSWindows, MSOffice): Договор №ЭА-194/0503-15 от 17.12.2015 г. KasperskyEndpointSecurity для бизнеса Стандартный: Договор №1055/0503-16 от 01.07.2016 г.
	Основы делопроизводства и	Дисплейный класс 204а – 453300,	– Компьютеры Core i3 2120 3.30 ГГц.,	Семейство продуктов компании Microsoft(MSWindows,

	<p>документооборот а (практические работы, курсовая работа)</p>	<p>Республика Башкортостан, г. Кумертау, ул. М.Горького, 22а</p>	<p>4 Gb LGA775, HD 300 GB - 15 шт. – Монитор: BenQ G925HDA; Разрешение: 1366*768(16:9) Диагональ: 18,5; Тип матрицы TFT TN - 15 шт. – Клавиатура – Oklick 100M black USB - 15 шт. – Мышь компьютерная – Genius NetScroll 110 - 15 шт. – Компьютерные столы - 15 шт. – Кресла компьютерные - 15 шт. – Доска магнитно-маркерная, настенная – Комплект мебели (двухместная парта и два стула) – 4 шт.</p>	<p>MOffice): Договор №ЭА-194/0503-15 от 17.12.2015 г. KasperskyEndpointSecurity для бизнеса Стандартный: Договор №1055/0503-16 от 01.07.2016 г.</p>
--	--	--	--	---

б) Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная литература

1. Кузнецов, И. Н. Делопроизводство [Электронный ресурс]: учебно-справочное пособие / Кузнецов И. Н. - Москва: Дашков и К, 2014. - 520 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks.
2. Гваева И. В. Делопроизводство [Электронный ресурс]: справочник / Гваева И. В. - Минск: ТетраСистемс, Тетралит, 2014. - 224 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks.
3. Фионова Л. Р. Документационное обеспечение управления государственной службой [Электронный ресурс]: учебник для вузов / Л. Р. Фионова. - Пенза: ПГУ, 2012. - 130 с. - Интернет-ресурс.

Дополнительная литература

4. Кузнецова Т.В. Делопроизводство (Документационное обеспечение управления). - 5-е издание. испр. и допол. - М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2010.
5. Кузнецов С. Л. Современные технологии документационного обеспечения управления. (Под ред. Т.В. Кузнецовой). М: Издательство «ТЕРМИКА», 2011
6. Медведева О. В. Основы документационного обеспечения управления [Электронный ресурс]: учебное пособие / Медведева О. В. - Краснодар: Южный институт менеджмента, 2012. - 181 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks.

Интернет-ресурсы (электронные учебно-методические издания, лицензионное программное обеспечение)

7. Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации
<http://www.council.gov.ru/index.html>
8. Официальный сайт Президента Российской Федерации
<http://www.president.kremlin.ru/mainpage.shtml>
9. Сайт «Архивы России» под эгидой Федерального архивного агентства (Росархива)
<http://www.rusarchives.ru>
10. Портал государственных и муниципальных услуг <http://www.gosuslugi.ru/ru/>
11. Федеральная служба по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций, ФГУП НТЦ "Информрегистр" <http://www.inforeg.ru>
12. Справочно-правовая система «Консультант плюс» <http://www.consultant.ru/>
13. Справочно-правовая система «Гарант» <http://www.garant.ru/>
14. Всероссийский научно-исследовательский институт документоведения и архивного дела (ВНИИДАД) <http://www.vniidad.ru>

ДИСЦИПЛИНА 5. УПРАВЛЕНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ И МУНИЦИПАЛЬНЫМИ ЗАКУПКАМИ (9 ЧАСОВ)

Цель освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управление государственными и муниципальными закупками» является формирование и развитие компетенций и практических навыков в области принятия и реализации управленческих решений в сфере государственных и муниципальных закупок, основанных на правовых нормах, российском и зарубежном опыте для выбора наиболее эффективных способов и методов управления публичными закупками. Объектами профессиональной деятельности студентов, освоивших дисциплину, являются органы государственной власти Российской Федерации, ее субъектов, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные предприятия и учреждения

Планируемые результаты обучения по дисциплине:

Слушатель должен знать:

- основные нормы Федерального закона от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»;
- основы управления регулированием организации закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд;
- общие принципы контрактной системы в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд;
- изменения управленческой модели организации закупок;

Слушатель должен уметь:

- применять нормативные правовые акты Российской Федерации, регулирующие конкурентные закупки;
- квалифицированно осуществлять управление в сфере закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд;

Слушатель должен владеть:

- самостоятельного анализа управленческих механизмов конкурентных закупок;
- моделирования управленческих ситуаций в области управления государственными и муниципальными закупками.

Содержание дисциплины

№, Наименование темы	Содержание лекций, час.	Наименование практических занятий или семинаров, час.	Наименование лабораторных работ, час.	СРС, час	РГР, час
1	2	3	4	5	6
1. Правовое регулирование УМиГЗ. Организация и управление закупками - 4 часа	Правовое регулирование УМиГЗ. Организация и управление закупками – 2 часа.	1.События определены поставщиков – 2 часа	-	-	-

2. Способы определения поставщика в. Заключение, исполнение и расторжени е контракта– 4 часа	Способы определения поставщиков. Заключение, исполнение и расторжение контракта – 2 часа	Поря док заключен ия контракта – 2 часа	-	-	-
--	---	--	---	---	---

Оценка качества освоения дисциплины

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Оценочные материалы:

Вопросы к зачету по дисциплине:

Задание # 1

Вопрос:

Денежные средства, уплаченные в качестве обеспечения заявок участников торгов на размещение заказа, возвращаются в срок _____ дней. Выберите 1 верный вариант

Выберите один из 4 вариантов ответа:

- 1) 9
- 2) 4
- 3) 5
- 4) 6

Задание # 2

Вопрос:

Извещение о проведении закрытого конкурса на право заключить муниципальный контракт. Выберите 1 верный вариант

Выберите один из 4 вариантов ответа:

- 1) рассылается в письменной форме в форме приглашения
- 2) не рассылается
- 3) за ним приходят в соответствующее учреждение
- 4) рассылается на электронную почту

Задание # 3

Вопрос:

Протоколы и аудиозаписи вскрытия заявок участников торгов на размещение заказа хранятся заказчиком на протяжении.

Выберите один из 4 вариантов ответа:

- 1) 4 лет
- 2) 2 лет
- 3) 1 года
- 4) 3 лет

Задание # 4

Вопрос:

Рассмотрение заявок участников торгов на размещение заказа производится в срок не более _____ дней после их вскрытия. Введите правильный ответ в числовой форме.

Выберите один из 4 вариантов ответа:

- 1) 10
- 2) 5
- 3) 20
- 4) 29

Задание # 5

Вопрос:

Федеральный Закон "О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд" вступил в силу с:

Выберите один из 4 вариантов ответа:

- 1) 15 сентября 2005 года
- 2) 1 января 2021 года
- 3) 1 января 2006 года
- 4) 5 декабря 2012 года

Задание # 6

Вопрос:

Заказчик вправе отказаться от проведения конкурса на размещение заказа не позднее чем за _____ дней до даты окончания срока подачи заявок

Запишите число:

Задание # 7

Вопрос:

Заказчик вправе изменить первоначальную цену муниципального контракта при изменении количества товаров, но не более чем на(%):

Запишите число:

Задание # 8

Вопрос:

Извещение о проведении конкурса на размещение заказа публикуется не позднее чем за _____ дней до дня вскрытия конвертов с заявками.

Запишите число:

Задание # 9

Вопрос:

Размещение государственных заказов путем запроса котировок может осуществляться в случае, если стоимость контракта не превышает(тыс.руб.):

Запишите число:

Задание # 10

Вопрос:

Участник размещения заказа не допускается к участию в торгах, если его задолженность по налогам превышает _____ балансовой стоимости активов участника заказа(%).

Запишите число:

Задание # 11

Вопрос:

Сопоставьте определения

Укажите соответствие для всех 4 вариантов ответа:

- 1) Если бюджет муниципального образования - это собственность местного сообщества, то первым условием исполнения расходной части бюджета является
- 2) При вскрытии заявок участников торгов на размещение заказа заказчик обязан вести
- 3) Заявки на расходы по конкретным товарным позициям при формировании муниципального заказа фиксируются в:
- 4) К членам комиссии, ответственной за проведение конкурса на размещение заказа, предъявляются требования незаинтересованности и

- 3_ Реестре
- 4_ Независимости
- 2_ Аудиозапись
- 1_ Публичность

Задание # 12

Вопрос:

Сопоставьте определения

Укажите соответствие для всех 4 вариантов ответа:

- 1) Муниципальные контракты на поставки товаров для муниципальных нужд подписываются муниципальными
- 2) Порядок размещения государственных заказов на товарных биржах устанавливается
- 3) Размещение заказа на выполнение работ по строительству, капитальному ремонту объекта капитального строительства для муниципальных нужд осуществляется путем проведения
- 4) Основу муниципального заказа составляет

- 3_ аукциона
- 4_ гражданско-правовой договор
- 1_ заказчиками
- 2_ правительством РФ

Задание # 13

Вопрос:

Сопоставьте определения

Укажите соответствие для всех 4 вариантов ответа:

- 1) При размещении муниципальных заказов проводится
- 2) Под размещением заказов на поставки товаров для муниципальных нужд понимаются действия заказчиков по определению
- 3) Порядок размещения государственных заказов на товарных биржах устанавливается
- 4) Товары, имеющие одинаковые характерные для них основные признаки, - это товары

- 4_ Идентичные

- _3_ правительством РФ
 2 поставщиков
 1 конкурс

Задание # 14

Вопрос:

Сопоставьте определения

Укажите соответствие для всех 4 вариантов ответа:

- 1) Цена государственного или муниципального контракта является
- 2) В случае просрочки исполнения заказчиком обязательства, предусмотренного муниципальным контрактом, другая сторона вправе потребовать
- 3) Выбор специализированной организации осуществляется заказчиком путем проведения
- 4) Допуск товаров, имеющих иностранное происхождение, к получению государственных заказов, ограничен в случае размещения заказов для нужд

- _4_ обороной страны
 1 твердой
 2 уплаты неустойки
 3 торгов

Задание # 15

Вопрос:

Сопоставьте определения

Укажите соответствие для всех 4 вариантов ответа:

- 1) Допуск товаров, имеющих иностранное происхождение, к получению государственных и муниципальных заказов ограничивается условиями взаимности и
- 2) К членам комиссии, ответственной за проведение запроса котировок, предъявляется требование
- 3) Если предметом муниципального контракта является поставка товаров, информация о которых составляет государственную тайну, то заказчик вправе размещать заказы путем проведения
- 4) Заказчик вправе размещать заказ путем проведения закрытого аукциона в случае размещения заказа на поставку товаров

- _2_ независимости
 3 закрытого конкурса
 4 сведения о которых составляют гос.тайну
 1 безопасности государства

Задание # 16

Вопрос:

Закрытый перечень случаев размещения муниципального заказа у единственного поставщика закрепляется:

Запишите ответ:

Задание # 17

Вопрос:

Способы размещения государственных и муниципальных заказов в ограниченных случаях применяются путем запроса котировок и ...

Запишите ответ:

Задание # 18

Вопрос:

Товары, относящиеся к одной подгруппе товаров в соответствии с номенклатурой товаров для муниципальных нужд, утверждаемой федеральным органом исполнительной власти, называются:

Запишите ответ:

Задание # 19

Вопрос:

Условия сделок на рынке идентичных товаров признаются _____, если различие между такими условиями не влияет на их цену.

Запишите ответ:

Задание # 20

Вопрос:

Участник размещения муниципального заказа не допускается к участию в торгах, если ...

Запишите ответ:

Задание # 21

Вопрос:

Конкурсная документация наряду с информацией, указанной в извещении о проведении открытого конкурса, должна содержать:

Выберите несколько из 5 вариантов ответа:

- 1) информация об обязательном общественном обсуждении закупок товара, работы или услуги в соответствии со статьей 20 настоящего Федерального закона;
- 2) информацию о валюте, используемой для формирования цены контракта и расчетов с поставщиком (подрядчиком, исполнителем);
- 3) порядок применения официального курса иностранной валюты к рублю Российской Федерации, установленного Центральным банком Российской Федерации и используемого при оплате контракта;
- 4) наименование объекта и (или) наименования объектов закупок;
- 5) информацию о возможности заказчика изменить условия контракта в соответствии с положениями настоящего Федерального закона;

Задание # 22

Вопрос:

Дополнительные требования к содержанию конкурсной документации открытого конкурса при осуществлении закупок:

Выберите несколько из 5 вариантов ответа:

- 1) размер обеспечения заявки на участие в открытом конкурсе, а также условия банковской гарантии (в том числе срок ее действия);
- 2) порядок предоставления участникам открытого конкурса разъяснений положений конкурсной документации, даты начала и окончания срока такого предоставления;

3) на выполнение работ, связанных с осуществлением регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом, устанавливаются федеральным законом, регулирующим отношения по организации регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом.

4) на оказание услуг специализированного депозитария, оказываемых уполномоченному федеральному органу, и доверительного управления устанавливаются статьей 24 Федерального закона от 20 августа 2004 года N 117-ФЗ "О накопительно-ипотечной системе жилищного обеспечения военнослужащих";

5) информацию о возможности заказчика изменить условия контракта в соответствии с положениями настоящего Федерального закона;

Задание # 23

Вопрос:

При осуществлении закупки заказчик устанавливает следующие единые требования к участникам закупки:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

1) наделение уполномоченного органа, уполномоченного учреждения или несколько уполномоченных органов, уполномоченных учреждений полномочиями на определение поставщиков (подрядчиков, исполнителей) для соответствующих заказчиков;

2) неприостановление деятельности участника закупки в порядке, установленном Кодексом Российской Федерации об административных правонарушениях, на дату подачи заявки на участие в закупке;

3) планирование и осуществление закупок

4) отсутствие у участника закупки недоимки по налогам, сборам, задолженности по иным обязательным платежам в бюджеты бюджетной системы Российской Федерации

Задание # 24

Вопрос:

Федеральный орган исполнительной власти, орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации, орган местного самоуправления обязаны принять решение об осуществлении полномочий заказчика данными органами, их территориальными органами или учреждениями (при осуществлении данными органами функций и полномочий учредителя учреждений) следующими способами:

Выберите несколько из 5 вариантов ответа:

1) наделение уполномоченного органа, уполномоченного учреждения или несколько уполномоченных органов, уполномоченных учреждений полномочиями на планирование и осуществление закупок, включая определение поставщиков (подрядчиков, исполнителей), заключение государственных и муниципальных контрактов, их исполнение, в том числе с возможностью приемки поставленных товаров, выполненных работ (их результатов), оказанных услуг, для соответствующих государственных и соответствующих муниципальных заказчиков;

2) разрабатывают план-график, осуществляют подготовку изменений для внесения в план-график, размещают в единой информационной системе план-график и внесенные в него изменения;

3) обеспечивают осуществление закупок, в том числе заключение контрактов;

4) осуществление каждым заказчиком своих полномочий самостоятельно.

5) осуществляют иные полномочия, предусмотренные настоящим Федеральным законом.

Задание # 25

Вопрос:

В планы-графики включаются:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

- 1) идентификационные коды закупок, определенные в соответствии со статьей 23 настоящего Федерального закона
- 2) реализации решения, принятого заказчиком по итогам обязательного общественного обсуждения закупки в соответствии со статьей 20 настоящего Федерального закона;
- 3) использования в соответствии с законодательством Российской Федерации экономики, полученной при осуществлении закупки;
- 4) наименование объекта и (или) наименования объектов закупок;

Задание # 26

Вопрос:

Дополнительные требования к содержанию конкурсной документации открытого конкурса при осуществлении закупок:

Выберите несколько из 5 вариантов ответа:

- 1) на оказание услуг специализированного депозитария и доверительного управления средствами пенсионных накоплений устанавливаются статьей 19 Федерального закона от 24 июля 2002 года N 111-ФЗ "Об инвестировании средств для финансирования накопительной части трудовой пенсии в Российской Федерации";
- 2) на оказание услуг специализированного депозитария, оказываемых уполномоченному федеральному органу, и доверительного управления устанавливаются статьей 24 Федерального закона от 20 августа 2004 года N 117-ФЗ "О накопительно-ипотечной системе жилищного обеспечения военнослужащих";
- 3) на выполнение работ, связанных с осуществлением регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом, устанавливаются федеральным законом, регулирующим отношения по организации регулярных перевозок пассажиров и багажа автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом.
- 4) информацию о валюте, используемой для формирования цены контракта и расчетов с поставщиком (подрядчиком, исполнителем);
- 5) информацию о возможности заказчика изменить условия контракта в соответствии с положениями настоящего Федерального закона;

Задание # 27

Вопрос:

Заказчик заключает контракт с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем) в соответствии с пунктом 25 части 1 статьи 93 настоящего Федерального закона в случаях, если конкурс признан не состоявшимся по основаниям, предусмотренным:

Выберите несколько из 5 вариантов ответа:

- 1) частью 6 статьи 53 настоящего Федерального закона в связи с тем, что по результатам рассмотрения заявок на участие в конкурсе только одна заявка признана соответствующей требованиям настоящего Федерального закона и конкурсной документации;
- 2) частью 13 статьи 51 настоящего Федерального закона в связи с тем, что по окончании срока подачи заявок на участие в конкурсе подана только одна заявка, при этом такая заявка признана соответствующей требованиям настоящего Федерального закона и конкурсной документации;
- 3) оператор электронной площадки в течение срока, указанного в пункте 1 настоящей части, обязан направить уведомление участнику такого аукциона, подавшему единственную заявку на участие в таком аукционе;
- 4) частью 9 статьи 56 настоящего Федерального закона в связи с тем, что по результатам предквалификационного отбора только один участник закупки признан соответствующим установленным единым требованиям, дополнительным требованиям и заявка такого участника

признана соответствующей требованиям настоящего Федерального закона, конкурсной документации.

5) оператор электронной площадки не позднее рабочего дня, следующего за датой окончания срока подачи заявок на участие в таком аукционе, направляет заказчику обе части этой заявки, а также информацию и электронные документы, предусмотренные частью 11 статьи 24.1, частью 8.2 статьи 66 настоящего Федерального закона;

Задание # 28

Вопрос:

Заказчик вправе провести двухэтапный конкурс в соответствии с настоящим Федеральным законом при одновременном соблюдении следующих условий:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

1) конкурс проводится для заключения: контракта на проведение научных исследований, проектных работ (в том числе архитектурно-строительного проектирования), экспериментов, изысканий, на поставку инновационной и высокотехнологичной продукции; энергосервисного контракта; контракта на создание произведения литературы или искусства, исполнения (как результата интеллектуальной деятельности);

2) любой указанный в конкурсной документации критерий оценки заявок на участие в таком конкурсе

3) для уточнения характеристик объекта закупки необходимо провести его обсуждение с участниками закупки.

4) любое требование к указанным в конкурсной документации функциональным, техническим, качественным или эксплуатационным характеристикам объекта закупки

Задание # 29

Вопрос:

Исполнение контракта включает в себя следующий комплекс мер, реализуемых после заключения контракта и направленных на достижение целей осуществления закупки путем взаимодействия заказчика с поставщиком (подрядчиком, исполнителем) в соответствии с гражданским законодательством и настоящим Федеральным законом, в том числе:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

1) приемку поставленного товара, выполненной работы (ее результатов), оказанной услуги, а также отдельных этапов поставки товара, выполнения работы, оказания услуги (далее - отдельный этап исполнения контракта), предусмотренных контрактом, включая проведение в соответствии с настоящим Федеральным законом экспертизы поставленного товара, результатов выполненной работы, оказанной услуги, а также отдельных этапов исполнения контракта;

2) оплату заказчиком поставленного товара, выполненной работы (ее результатов), оказанной услуги, а также отдельных этапов исполнения контракта;

3) контрактом предусмотрена выплата аванса, размер обеспечения исполнения контракта устанавливается не менее чем в размере аванса, за исключением случая, предусмотренного пунктом 3 настоящей части;

4) аванс превышает тридцать процентов начальной (максимальной) цены контракта, размер обеспечения исполнения контракта устанавливается в размере аванса;

Задание # 30

Вопрос:

Порядок подачи окончательных предложений о цене контракта

Укажите порядок следования всех 4 вариантов ответа:

1) В случае, предусмотренном частью 24 статьи 22 настоящего Федерального закона, подача окончательных предложений проводится путем снижения начальной суммы цен единиц товара, работы, услуги в порядке, установленном настоящей статьёй.

2) Днём подачи окончательных предложений о цене контракта является рабочий день, следующий после истечения одного рабочего дня с даты окончания срока рассмотрения и оценки первых частей заявок на участие в открытом конкурсе в электронной форме. В случае, если дата проведения процедуры подачи окончательных предложений о цене контракта приходится на нерабочий день, день проведения указанной процедуры переносится на следующий за ним рабочий день.

3) Подача окончательных предложений о цене контракта проводится на электронной площадке в день, указанный в извещении о проведении открытого конкурса в электронной форме. Продолжительность приема окончательных предложений о цене контракта составляет три часа. Время начала проведения такой процедуры устанавливается оператором электронной площадки в соответствии со временем часовой зоны, в которой расположен заказчик.

4) Участники закупки, допущенные к участию в открытом конкурсе в электронной форме, вправе подавать окончательные предложения о цене контракта. Участник открытого конкурса в электронной форме может подать только одно окончательное предложение о цене контракта.

Задание # 31

Вопрос:

Порядок подачи заявки на участие в запросе котировок

Укажите порядок следования всех 6 вариантов ответа:

1) Заявка на участие в запросе котировок, поданная в срок, указанный в извещении о проведении запроса котировок, регистрируется заказчиком. При этом отказ в приеме и регистрации конверта с такой заявкой, на котором не указана информация о подавшем его лице, и требование предоставления данной информации не допускаются. По требованию участника запроса котировок, подавшего заявку на участие в запросе котировок, заказчик выдает расписку в получении заявки на участие в запросе котировок с указанием даты и времени ее получения.

2) В случае, если по окончании срока подачи заявок на участие в запросе котировок подана только одна такая заявка или не подано ни одной такой заявки, запрос котировок признается несостоявшимся.

3) Заявки на участие в запросе котировок, поданные после окончания срока подачи таких заявок, указанного в извещении о проведении запроса котировок, не рассматриваются и в день их поступления возвращаются лицам, подавшим такие заявки

4) Заявка на участие в запросе котировок подается заказчику в письменной форме в запечатанном конверте, не позволяющем просматривать содержание такой заявки до даты и времени вскрытия конвертов с заявками на участие в запросе котировок, указанных в извещении о проведении запроса котировок.

5) Любой участник закупки, в том числе участник, которому не направлялся запрос о предоставлении котировок, вправе подать только одну заявку на участие в запросе котировок. В случае, если заказчиком были внесены изменения в извещение о проведении запроса котировок, участник закупки вправе изменить или отозвать свою заявку на участие в запросе котировок до истечения срока подачи заявок на участие в запросе котировок.

6) Заказчик обеспечивает сохранность конвертов с заявками и обеспечивает рассмотрение содержания заявок на участие в запросе котировок только после вскрытия конвертов с такими заявками в соответствии с настоящим Федеральным законом

Задание # 32

Вопрос:

Порядок проведения закрытого аукциона

Укажите порядок следования всех 5 вариантов ответа:

1) участник закрытого аукциона или его представитель после объявления аукционистом начальной (максимальной) цены контракта и цены контракта, сниженной на "шаг аукциона" в порядке, установленном частью 4 настоящей статьи, поднимает карточку в случае, если он согласен заключить контракт по объявленной цене контракта;

2) аукционная комиссия непосредственно перед началом проведения закрытого аукциона регистрирует участников закрытого аукциона или их представителей.

3) аукционист объявляет номер карточки участника закрытого аукциона или его представителя, которые первыми подняли карточки после объявления аукционистом начальной (максимальной) цены контракта и цены контракта, сниженной на "шаг аукциона", а также новую цену контракта, сниженную на "шаг аукциона" в порядке, установленном частью 4 настоящей статьи, и "шаг аукциона", на который снижается цена контракта;

4) аукционист начинает закрытый аукцион с объявления начала проведения закрытого аукциона (лота), номера лота (в случае проведения закрытого аукциона по нескольким лотам), наименования объекта закупки, начальной (максимальной) цены контракта, "шага аукциона", наименований участников закрытого аукциона, которые не явились на закрытый аукцион, а также с обращения к участникам закрытого аукциона или их представителям заявлять свои предложения о цене контракта;

5) Закрытый аукцион считается оконченным, если после троекратного объявления аукционистом цены контракта ни один из участников закрытого аукциона или ни один из представителей участников закрытого аукциона не поднял карточку.

Задание # 33

Вопрос:

Порядок проведения запроса котировок

Укажите порядок следования всех 7 вариантов ответа:

1) Запрос о предоставлении котировок может направляться с использованием любых средств связи, в том числе в форме электронного документа.

2) В случаях, предусмотренных статьями 75 и 76 настоящего Федерального закона, заказчик обязан направить запрос о предоставлении котировок не менее чем трем лицам, которые могут осуществить поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг, предусмотренных извещением о проведении запроса котировок.

3) Заказчик вправе принять решение о внесении изменений в извещение о проведении запроса котировок не позднее чем за два рабочих дня до даты истечения срока подачи заявок на участие в запросе котировок. Изменение объекта закупки не допускается.

4) Заказчик обязан разместить в единой информационной системе извещение о проведении запроса котировок и проект контракта, заключаемого по результатам проведения такого запроса

5) Извещение о проведении запроса котировок должно быть доступным для ознакомления в течение всего срока подачи заявок на участие в запросе котировок без взимания платы.

6) Заказчик одновременно с размещением в единой информационной системе извещения о проведении запроса котировок вправе направить запрос о предоставлении котировок не менее чем трем лицам, осуществляющим поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг, предусмотренных извещением о проведении запроса котировок.

7) Прием заявок на участие в запросе котировок прекращается с наступлением срока вскрытия конвертов с заявками на участие в запросе котировок.

Задание # 34

Вопрос:

Порядок документов об участнике открытого конкурса, подавшем заявку на участие в открытом конкурсе:

Укажите порядок следования всех 4 вариантов ответа:

- 1) документ, подтверждающий полномочия лица на осуществление действий от имени участника открытого конкурса - юридического лица
- 2) документы, подтверждающие соответствие участника открытого конкурса требованиям к участникам конкурса
- 3) наименование, фирменное наименование (при наличии), место нахождения (для юридического лица), почтовый адрес участника открытого конкурса
- 4) выписка из единого государственного реестра юридических лиц или засвидетельствованная в нотариальном порядке копия такой выписки

Ответы:

- 1) Верный ответ (1 б.): 3;
- 2) Верный ответ (1 б.): 1;
- 3) Верный ответ (1 б.): 4;
- 4) Верный ответ (1 б.): 1;
- 5) Верный ответ (1 б.): 3;
- 6) Верный ответ (1 б.): 15.
- 7) Верный ответ (1 б.): 10.
- 8) Верный ответ (1 б.): 30.
- 9) Верный ответ (1 б.): 250.
- 10) Верный ответ (1 б.): 25.
- 11) Верные ответы (1 б.):
 - 3;
 - 4;
 - 2;
 - 1;
- 12) Верные ответы (1 б.):
 - 3;
 - 4;
 - 1;
 - 2;
- 13) Верные ответы (1 б.):
 - 4;
 - 3;
 - 2;
 - 1;
- 14) Верные ответы (1 б.):
 - 4;
 - 1;
 - 2;
 - 3;
- 15) Верные ответы (1 б.):
 - 2;
 - 3;
 - 4;
 - 1;
- 16) Верный ответ (1 б.): "Федеральным законом".
- 17) Верный ответ (1 б.): "размещения заказа у единственного поставщика".
- 18) Верный ответ (1 б.): "одноименными".
- 19) Верный ответ (1 б.): "сопоставимыми".
- 20) Верный ответ (1 б.): "в отношении его проводится процедура ликвидации".
- 21) Верные ответы (1 б.): 2; 3; 5;
- 22) Верные ответы (1 б.): 3; 4;
- 23) Верные ответы (1 б.): 2; 4;
- 24) Верные ответы (1 б.): 1; 4;

- 25) Верные ответы (1 б.): 1; 4;
26) Верные ответы (1 б.): 1,2,3;
27) Верные ответы (1 б.): 1,2,4;
28) Верные ответы (1 б.): 1;
29) Верные ответы (1 б.): 1,2;
30) Верные ответы (1 б.):
4;
3;
2;
1;
31) Верные ответы (1 б.):
3;
6;
5;
2;
1;
4;
32) Верные ответы (1 б.):
3;
1;
4;
2;
5;
33) Верные ответы (1 б.):
5;
4;
6;
1;
2;
3;
7;
34) Верные ответы (1 б.):
3;
4;
1;
2;

Методические материалы для проведения практических работ:

Практическая работа №1 Способы определения поставщиков

Заказчик выбирает способ определения поставщика (подрядчика, исполнителя) в соответствии с положениями главы 3 «Осуществление закупок» Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

Заказчик не вправе совершать действия, влекущие за собой необоснованное сокращение числа участников закупки.

Заказчики при осуществлении закупок используют конкурентные способы определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей) или осуществляют закупки у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя).

Конкурентными способами определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей) являются:

- а) конкурсы (открытый конкурс, конкурс с ограниченным участием, двухэтапный конкурс, закрытый конкурс, закрытый конкурс с ограниченным участием, закрытый двухэтапный конкурс);
- б) аукционы (аукцион в электронной форме или электронный аукцион), закрытый аукцион);
- в) запрос котировок;
- г) запрос предложений.

Неконкурентным способом определения поставщиков (под-рядчиков, исполнителей) является закупка у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя) (ст. 93 Закона 44-ФЗ).

Под конкурсом понимается способ определения поставщика (подрядчика, исполнителя), при котором победителем признается участник закупки, предложивший лучшие условия исполнения контракта (ч. 3 ст. 24 Закона 44-ФЗ).

Под аукционом понимается способ определения поставщика (подрядчика, исполнителя), при котором победителем признается участник закупки, предложивший наименьшую цену контракта (ч. 4 ст. 24 Закона 44-ФЗ).

Под запросом котировок понимается способ определения поставщика (подрядчика, исполнителя), при котором информация о закупаемых для обеспечения государственных или муниципальных нужд товарах, работах или услугах сообщается неограниченному кругу лиц путем размещения в единой информационной системе извещения о проведении запроса котировок и победителем запроса котировок признается участник закупки, предложивший наиболее низкую цену контракта (ч. 1 ст. 72 Закона 44-ФЗ).

Под запросом предложений понимается способ определения поставщика (подрядчика, исполнителя), при котором информация о закупаемых для обеспечения государственных или муниципальных нужд в товаре, работе или услуге сообщается неограниченному кругу лиц путем размещения в единой информационной системе извещения о проведении запроса предложений, документации о проведении запроса предложений и победителем запроса предложений признается участник закупки, направивший окончательное предложение, которое наилучшим образом соответствует установленным заказчиком требованиям к товару, работе или услуге (ч. 1 ст. 83 Закона 44-ФЗ).

Заказчики могут осуществить закупку при проведении:

- открытого конкурса;
- открытого конкурса с ограниченным участием;
- открытого двухэтапного конкурса;
- закрытого конкурса;
- закрытого конкурса с ограниченным участием;
- закрытого двухэтапного конкурса;
- закрытого аукциона.

В этом случае в извещении, приглашении принять участие в закрытом конкурсе, закрытом конкурсе с ограниченным участием, закрытом двухэтапном конкурсе или закрытом аукционе, в конкурсной документации, документации об аукционе отдельно указываются объект закупки, начальная (максимальная) цена контракта и ее обоснование, сроки и иные условия поставки товара, выполнения работы или оказания услуги. Участник закупки подает заявку на участие в конкурсе или аукционе в отношении определенного лота. В отношении каждого лота заключается отдельный контракт.

Заказчик во всех случаях осуществляет закупку путем проведения открытого конкурса, за исключением случаев, предусмотренных статьями:

- 56. Особенности проведения конкурса с ограниченным участием;
- 57. Особенности проведения двухэтапного конкурса;
- 59. Аукцион в электронной форме (электронный аукцион);
- 72. Проведение запроса котировок;
- 83. Проведение запроса предложений;
- 84. Особенности применения закрытых способов определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей);
- 93. Осуществление закупки у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя).

Проведение конкурса с ограниченным участием применяется в случае, если:

- 1) поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг по причине их технической и (или) технологической сложности, инновационного, высокотехнологичного или специализированного характера способны осуществить только поставщики (подрядчики, исполнители), имеющие необходимый уровень квалификации.

Перечень случаев и (или) порядок отнесения товаров, работ, услуг к товарам, работам, услугам, которые по причине их технической и (или) технологической сложности, инновационного, высокотехнологичного или специализированного характера способны поставить, выполнить, оказать только поставщики (подрядчики, исполнители), имеющие необходимый уровень квалификации, утвержден постановлением Правительства Российской Федерации от 4 февраля 2015 г. № 99.

- 2) выполняются работы по сохранению объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов РФ, реставрации музейных предметов и музейных коллекций, включенных в состав Музейного фонда РФ, документов Архивного фонда РФ, особо ценных и редких документов, входящих в состав библиотечных фондов, выполнения работ, оказания услуг, связанных с необходимостью допуска подрядчиков, исполнителей к учетным базам данных музеев, архивов, библиотек, к хранилищам (депозитариям) музея, к системам обеспечения безопасности музейных предметов и музейных коллекций, архивных документов, библиотечного фонда.

Заказчик вправе провести двухэтапный конкурс при одновременном соблюдении следующих условий:

- 1) конкурс проводится для заключения контракта на проведение научных исследований, проектных работ (в том числе архитектурно-строительного проектирования), экспериментов, изысканий, на поставку инновационной и высокотехнологичной продукции, энергосервисного контракта, а также в целях создания произведения литературы или искусства, исполнения (как результата интеллектуальной деятельности);
- 2) для уточнения характеристик объекта закупки необходимо провести его обсуждение с участниками закупки.

Заказчик обязан проводить электронный аукцион в случае, если осуществляются закупки товаров, работ, услуг, включенных в перечень, установленный Правительством Российской Федерации, либо в дополнительный перечень, установленный высшим исполнительным органом государственной власти субъекта РФ при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения нужд субъекта РФ, за исключением случаев закупок товаров, работ, услуг путем проведения запроса котировок, запроса предложений, осуществления закупки у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя) с учетом требований Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ. Заказчик имеет право осуществлять путем проведения электронного аукциона закупки товаров, работ, услуг, не включенных в указанные перечни.

Заказчик вправе осуществлять закупки путем проведения запроса котировок при условии, что начальная (максимальная) цена контракта не превышает 500 000 рублей. При этом совокупный годовой объем закупок, осуществляемых путем проведения запроса котировок, не должен превышать 10 процентов объема средств, предусмотренных на все закупки заказчика в соответствии с планом-графиком, но не должен составлять более чем 100 миллионов рублей в год.

Заказчик вправе осуществлять закупку путем проведения запроса предложений в случаях:

- 1) заключения контракта на поставки спортивного инвентаря и оборудования, спортивной экипировки, необходимых для подготовки спортивных сборных команд Российской Федерации по олимпийским и паралимпийским видам спорта, а также для участия спортивных сборных команд Российской Федерации в олимпийских играх и паралимпийских играх;
- 2) заключения федеральным органом исполнительной власти в соответствии с установленными Правительством Российской Федерации правилами контракта с иностранной организацией на лечение гражданина Российской Федерации за пределами территории Российской Федерации;
- 3) осуществления закупок дипломатическими представительствами и консульскими учреждениями Российской Федерации, торговыми представительствами Российской Федерации, официальными представительствами Российской Федерации при между-народных организациях и иными заказчиками, осуществляющими свою деятельность за пределами территории Российской Федерации.

Федерации, для обеспечения такой деятельности в случае, если начальная (максимальная) цена контракта не превышает 15 миллионов рублей;

- 4) осуществления закупки товара, работы или услуги, являющихся предметом контракта, расторжение которого осуществлено заказчиком в одностороннем порядке в соответствии с гражданским законодательством при условии, если это было предусмотрено контрактом;
- 5) осуществления закупок лекарственных препаратов, которые необходимы для назначения пациенту при наличии медицинских показаний (индивидуальная непереносимость, по жизненным показаниям) по решению врачебной комиссии, которое фиксируется в медицинских документах пациента и журнале врачебной комиссии;
- 6) признания повторного конкурса, электронного аукциона не состоявшимися;
- 7) осуществления закупок изделий народных художественных промыслов, образцы которых зарегистрированы в порядке, установленном уполномоченным Правительством Российской Федерации федеральным органом исполнительной власти;
- 8) осуществления закупок услуг по защите интересов Российской Федерации в случае подачи физическими лицами и (или) юридическими лицами в судебные органы иностранных государств, международные суды и арбитражи исков к Российской Федерации при необходимости привлечения российских и (или) иностранных специалистов, экспертов и адвокатов к оказанию таких услуг.

Закрытые способы определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей) применяются только в случаях:

- 1) закупок товаров, работ, услуг, необходимых для обеспечения федеральных нужд, если сведения о таких нуждах составляют государственную тайну;
- 2) закупок товаров, работ, услуг, сведения о которых составляют государственную тайну, при условии, что такие сведения содержатся в документации о закупке или в проекте контракта;
- 3) заключения контрактов на оказание услуг по страхованию, транспортировке и охране ценностей Государственного фонда драгоценных металлов и драгоценных камней Российской Федерации, на оказание услуг по страхованию, транспортировке, охране музейных предметов и музейных коллекций, редких и ценных изданий, рукописей, архивных документов (включая их копии), имеющих историческое, художественное или иное культурное значение и передаваемых заказчиками физическим лицам или юридическим лицам либо принимаемых заказчиками от физических лиц или юридических лиц во временное владение и пользование либо во временное пользование, в том числе в связи с проведением выставок на территории Российской Федерации и (или) территориях иностранных государств;
- 4) закупок услуг по уборке помещений, услуг водителей для обеспечения деятельности судей, судебных приставов.

Закупка у единственного поставщика (подрядчика, исполнителя) может осуществляться заказчиком в 46 случаях, предусмотренных статьей 93 Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».

Задания

Задание 1

Для каждой ниже приведённой ситуации необходимо указать возможную дату окончания приёма заявок на конкурс, аукцион, запрос котировок, название официального сайта и газеты, в которых должна быть опубликована и размещена информация.

1. Конкурс проводит Отдел образования Администрации Курского района. Объявление будет размещено на сайте 23 апреля 2019 года.
2. Закрытый аукцион проводит МВД России. Объявление будет размещено на сайте 25 июня 2019 года.
3. Закупку методом запроса котировок проводит администрация г. Курска. Извещение будет размещено на сайте 11 мая 2019 года. Сумма закупки 450 000 рублей.
4. Аукцион в электронной форме проводит ГУЗ «Стоматологическая клиника» Курской области. Объявление будет размещено на сайте 26 июня 2019 года.

5. Закупку методом запроса котировок проводит администрация г. Курска. Извещение будет размещено на сайте 05 июня 2019 года. Сумма закупки 190000 рублей.

Задание 2

1. Составьте алгоритм проведения открытого конкурса.
2. Составьте алгоритм проведения открытого конкурса с ограниченным участием.
3. Составьте алгоритм проведения открытого двухэтапного конкурса.
4. Составьте алгоритм проведения открытого аукциона в электронной форме.
5. Составьте алгоритм проведения запроса котировок.
6. Составьте алгоритм проведения запроса предложений.
7. Составьте алгоритм проведения закупки у единственного поставщика.

Задание 3

Управлению образования администрации г. Рыльска необходимо приобрести учебную мебель для оснащения учебных классов новой школы. Сумма выделенных средств 3 000 000 рублей. Необходимо подготовить и провести закупку.

Ответьте на вопросы:

1. Какими нормативными актами вы будете руководствоваться?
2. Какой способ закупки будете применять?
3. Целесообразно ли делить предмет закупки на лоты?
4. Будете ли вы привлекать к поставкам иностранных поставщиков?
5. Будете ли вы предоставлять преференции организациям инвалидов и учреждениям уголовно-исполнительной системы?
6. Допустите ли вы к закупке представителей малого бизнеса? Выполните задание
7. Сформулируйте требования и спецификации к закупаемой продукции.
8. Определите требования к поставщикам.
9. Будете ли вы требовать обеспечение заявки? Если да, то в какой форме, какой размер обеспечения, где будете указывать эти требования?
10. Составьте план подготовки и проведения процедуры закупки (сроки, действия).

Задание 4

Составьте спецификацию (техническое задание) закупаемой продукции – продуктов питания, лекарственных средств, ГСМ, мебели, компьютерной техники (на выбор, в зависимости от того, какую продукцию вы закупаете), НИОКР.

Задание 5

Определите, какие способы размещения заказа предусмотрены для размещения того или иного вида продукта (НИОКР, лекарственные средства, ГСМ, мебель, продукты питания, строительные работы, текущий ремонт, капитальный ремонт, компьютерная техника).

Практическая работа №2

ПОРЯДОК ЗАКЛЮЧЕНИЯ КОНТРАКТА

Контракт - гражданско-правовой договор, предметом которого являются поставка товара, выполнение работы, оказание услуги (в том числе приобретение недвижимого имущества или аренда имущества), от имени Российской Федерации, субъекта Российской Федерации или муниципального образования, а также бюджетным учреждением либо иным юридическим лицом.

Контракт заключается в порядке, предусмотренном Федеральным законом от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее Закон 44-ФЗ) с учетом положений Гражданского кодекса Российской Федерации и иных федеральных законов.

Контракт выполняет следующие функции:

- юридически закрепляет отношения между сторонами, придавая им характер обязательств, выполнение которых защищено законом;
- определяет порядок, способы и последовательность совершения действий сторонами по выполнению принятых на себя обязательств по результатам определения поставщика (подрядчика, исполнителя);
- предусматривает механизм обеспечения исполнения обязательств сторон по заключенному контракту.

Статья 34 Закона 44-ФЗ предусматривает, что контракт заключается на условиях, предусмотренных извещением об осуществлении закупки или приглашением принять участие в определении поставщика (подрядчика, исполнителя), документацией о закупке, заявкой, окончательным предложением участника закупки, с которым заключается контракт, за исключением случаев, в которых извещение об осуществлении закупки или приглашение принять участие в определении поставщика (подрядчика, исполнителя), документация о закупке, заявка.

При заключении и исполнении контракта изменение его условий не допускается, за исключением случаев, предусмотренных статьей 34 и статьей 95 Закона 44-ФЗ.

Обязательные положения, которые должны быть зафиксированы в контракте

Требование № 1. При заключении контракта указывается, что цена контракта является твердой и определяется на весь срок исполнения контракта, а в случаях, установленных Правительством Российской Федерации, указываются ориентировочное значение цены контракта либо формула цены и максимальное значение цены контракта, установленные заказчиком в документации о закупке.

Требование № 2. В контракт включается обязательное условие об ответственности заказчика и поставщика (подрядчика, исполнителя) за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств, предусмотренных контрактом.

Постановление Правительства РФ от 25.11.2013 № 1063 «Об утверждении Правил определения размера штрафа, начисляемого в случае ненадлежащего исполнения заказчиком, поставщиком (подрядчиком, исполнителем) обязательств, предусмотренных контрактом (за исключением просрочки исполнения обязательств заказчиком, поставщиком (подрядчиком, исполнителем), и размера пени, начисляемой за каждый день просрочки исполнения поставщиком (подрядчиком, исполнителем) обязательства, предусмотренного контрактом» предусматривает следующие размеры штрафов:

Цена контракта	Размер штрафа (в процентах от цены контракта)	
	Для поставщика (исполнителя, подрядчика)	Для заказчика
не превышает 3 млн. руб.	10	2,5
от 3 до 50 млн. руб.	5	2
от 50 до 100 млн. руб.	1	1,5
превышает 100 млн. руб.	0,5	0,5

Пени начисляется за каждый день просрочки исполнения поставщиком (исполнителем, подрядчиком) обязательства, предусмотренного контрактом, и устанавливается в размере не менее одной трехсотой действующей на дату уплаты пени ставки рефинансирования Центрального банка Российской Федерации от цены контракта, уменьшенной на сумму, пропорциональную объему обязательств, предусмотренных контрактом и фактически исполненных поставщиком (подрядчиком, исполнителем), и определяется по формуле:

$$П = (Ц - В) \times С,$$

где Ц – цена контракта;

В – стоимость фактически исполненного в установленный срок поставщиком (подрядчиком, исполнителем) обязательства по контракту, определяемая на основании документа о приемке товаров, результатов выполнения работ, оказания услуг, в том числе отдельных этапов исполнения контрактов;

С – размер ставки.

Размер ставки определяется по формуле:

$$C = C_{цб} \times ДП,$$

где $C_{цб}$ – размер ставки рефинансирования, установленной Центральным банком Российской Федерации на дату уплаты пени, определяемый с учетом коэффициента К;

ДП – количество дней просрочки. Коэффициент К определяется по формуле:

$$K = \frac{ДП * 100\%}{ДК}$$

где ДП – количество дней просрочки;

ДК – срок исполнения обязательства по контракту (количество дней).

При К, равном 0-50 процентам, размер ставки определяется за каждый день просрочки и принимается равным 0,01 ставки рефинансирования, установленной Центральным банком Российской Федерации на дату уплаты пени.

При К, равном 50-100 процентам, размер ставки определяется за каждый день просрочки и принимается равным 0,02 ставки рефинансирования, установленной Центральным банком Российской Федерации на дату уплаты пени.

При К, равном 100 процентам и более, размер ставки определяется за каждый день просрочки и принимается равным 0,03 ставки рефинансирования, установленной Центральным банком Российской Федерации на дату уплаты пени.

Сторона освобождается от уплаты неустойки (штрафа, пени), если докажет, что неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательства, предусмотренного контрактом, произошло вследствие непреодолимой силы или по вине другой стороны.

Требование № 3.

Если контракт заключается на срок более чем 3 года и цена контракта составляет более чем 100 миллионов рублей, контракт должен включать в себя график исполнения контракта.

Требование № 4.

В контракт включается обязательное условие:

- о порядке и сроках оплаты товара, работы или услуги;
- о порядке и сроках осуществления заказчиком приемки поставленного товара, выполненной работы (ее результатов) или оказанной услуги в части соответствия их количества, комплектности, объема требованиям, установленным контрактом;
- о порядке и сроках оформления результатов такой приемки. Требование № 5.

В случае если контракт заключается с физическим лицом, за исключением индивидуального предпринимателя или иного занимающегося частной практикой лица, в контракт включается обязательное условие об уменьшении суммы, подлежащей уплате физическому лицу, на размер налоговых платежей, связанных с оплатой контракта.

Требование № 6.

В контракт включается обязательное условие о сроках возврата заказчиком поставщику (подрядчику, исполнителю) денежных средств, внесенных в качестве обеспечения исполнения контракта (если такая форма обеспечения исполнения контракта применяется поставщиком (подрядчиком, исполнителем)).

Требование № 7.

В случае, если начальная (максимальная) цена контракта при осуществлении закупки товара, работы, услуги превышает размер, установленный Правительством Российской Федерации, в контракте должна быть указана обязанность поставщика (подрядчика, исполнителя) предоставлять информацию обо всех соисполнителях, субподрядчиках, заключивших договор или

договоры с поставщиком (подрядчиком, исполнителем), цена которого или общая цена которых составляет более чем 10 процентов цены контракта.

Указанная информация предоставляется заказчику поставщиком (подрядчиком, исполнителем) в течение 10 дней с момента заключения им договора с соисполнителем, субподрядчиком.

При этом в контракте должна быть предусмотрена ответственность за не предоставление указанной информации путем взыскания с поставщика (подрядчика, исполнителя) пени в размере 1/300 действующей на дату уплаты пени ставки рефинансирования ЦБ РФ от цены договора, заключенного поставщиком (подрядчиком, исполнителем) с соисполнителем, субподрядчиком.

Пеня подлежит начислению за каждый день просрочки исполнения такого обязательства.

В случае непредоставления заказчику вышеуказанной информации поставщиком (подрядчиком, исполнителем) информация об этом размещается в единой информационной системе.

Требование № 8.

В контракт включается условие о банковском сопровождении контракта в случаях, установленных в соответствии со статьей 35 Закона 44-ФЗ.

Статья 35 «Банковское сопровождение контрактов» Закона 44-ФЗ предусматривает, что Правительство Российской Федерации устанавливает порядок осуществления банковского сопровождения контрактов, включающий в себя, в том числе, требования к банкам и порядку их отбора, условия договоров, заключаемых с банком, а также требования к содержанию формируемых банками отчетов.

Осуществление расчетов в ходе исполнения контракта, сопровождаемого банком, отражается на счетах, которые открываются в указанном банке.

Задания

Задание 1

Составьте структуру контракта (договора). Укажите, какие условия контракта могут быть изменены в ходе исполнения контракта, и изменение каких условий запрещено законодательством о закупках.

Задание 2

Составьте контракт на поставку товара (работы, услуги), определяя параметры поставки самостоятельно.

Задание 3

Какие риски могут возникать при закупке и при исполнении контракта у заказчика и у участника закупки (поставщика, исполнителя, подрядчика). Продумайте меры, которые необходимо предпринять для предотвращения этих рисков.

Задание 4

Напишите алгоритм исполнения контракта, используя нормы действующего российского законодательства.

Задание 5

Назовите, какой орган уполномочен на ведение контрактов. Составьте краткий алгоритм ведения реестра контрактов с указанием сроков и сторон, ответственных за те или иные действия.

Организационно-педагогические условия реализации дисциплины:

а) Материально-технические условия

№ п/п	Наименование дисциплины (модуля), практик в соответствии с учебным планом	Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа

	<p>Управление государственными и муниципальными закупками (лекции)</p>	<p>Учебная аудитория 203 – 453300, Республика Башкортостан, г. Кумертау, ул. М.Горького, 22а</p>	<p>– Доска магнитно-маркерная, настенная – Парта аудиторная двухместная со скамьей – 25 шт. – Ноутбук ASUS CPU Duo P8600; Дисплей 15.4; Жесткий диск 500: ГБ Оперативная память: 4ГБ (переносной) – Проектор ACER PD523; Разрешение: 1024*768 (XGA) (переносной) – Экран Procolor на штативе (переносной)</p>	<p>Семейство продуктов компании Microsoft (MSWindows, MSOffice): Договор №ЭА-194/0503-15 от 17.12.2015 г. KasperskyEndpointSecurity для бизнеса Стандартный: Договор №1055/0503-16 от 01.07.2016 г.</p>
	<p>Управление государственными и муниципальными закупками (практические работы)</p>	<p>Дисплейный класс 204а – 453300, Республика Башкортостан, г. Кумертау, ул. М.Горького, 22а</p>	<p>– Компьютеры Core i3 2120 3.30 ГГц., 4 Gb LGA775, HD 300 GB - 15 шт. – Монитор: BenQ G925HDA; Разрешение: 1366*768(16:9) Диагональ: 18,5; Тип матрицы TFT TN - 15 шт. – Клавиатура – Oklick 100M black USB - 15 шт. – Мышь компьютерная – Genius NetScroll 110 - 15 шт. – Компьютерные столы - 15 шт. – Кресла компьютерные - 15 шт. – Доска магнитно-</p>	<p>Семейство продуктов компании Microsoft(MSWindows, MSOffice): Договор №ЭА-194/0503-15 от 17.12.2015 г. KasperskyEndpointSecurity для бизнеса Стандартный: Договор №1055/0503-16 от 01.07.2016 г.</p>

			маркерная, настенная – Комплект мебели (двухместная парта и два стула) – 4 шт.	
--	--	--	--	--

б) Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная литература

1. Доронин, С.Н., Госзакупки: законодательная основа, механизмы реализации, рискоориентированная технология управления: [монография] / С. Н. Доронин, Н. А. Рыхтикова, А. О. Васильев. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2013. - 232 с.

2. Мамедова, Н. А. Управление государственными и муниципальными закупками: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Мамедова, А. Н. Байкова, О. Н. Трушанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 347 с., Электронное издание: <https://biblio-online.ru/book/4106979A-3DE7-4C14-A87D-1773FDFA7375>;

3. Осейчук, В. И. Правовое обеспечение государственного и муниципального управления: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Осейчук. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 269 с.; Электронное издание: <https://www.biblioonline.ru/book/8157C96E-59F3-4E90-A548-2C3D25F2BA5B>

Дополнительная литература

4. Архипов Ю., Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. Учебное пособие, 2015. - 298 с.;

5. Галанов, В.А. Государственные закупки и конкуренция: Учеб. пособие / В.А. Галанов. – М.: КноРус, 2011. – 286 с.

6. Дидактические материалы «Зарубежный опыт закупочной деятельности государства» / Сост.: Галанов В.А., Гришина О.А., Шибяев С.Р. – М., 2008г. – 79с.

7. Добрецов, Г. Б., Демина Л.Н. Техническое задание и приемка продукции: учеб. пособие, СФУ. – Красноярск, 2014. – 80 с.;

8. Добрецов, Г.Б., Способы определения поставщика (Способы закупок): учеб. пособие–3-е изд., перераб. и доп. – Красноярск, 2014. – 62 с.;

9. Госзакупки: новые правила игры: [авт.-сост.: С. И. Данилова, М. В. Стахова, Е. С. Урумова]. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Инфотропик Медиа : НПП "Гарант-СервисУниверситет", 2011. - 268 с.;

10. Книга контрактного управляющего / А.А. Храмкин, О.М. Воробьева, А.В. Ермакова [и др.]; под ред. А.А. Храмкина. М.: ООО «Буки Веди», 2015. – 435 с.;

11. Контрактная система в сфере государственных закупок России и США (сравнительно правовое исследование) / Тасалов Ф.А. – Москва: Проспект, 2014. – 240 с.;

12. Контрактная система в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд. Сборник нормативных правовых актов. 11-е изд. – М.: ИД «Юриспруденция», 2015. – 428 с.;

13. Контроль в сфере закупок: учебное пособие для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» магистерской программы «Управление государственными и муниципальными закупками» / Г. В. Дягтев (и др.). — М.: Московский гор. ун-т упр. Правительства Москвы, 2015. - 175 с.;

14. Настольная книга госзаказчика / А.А. Храмкин, О.М. Воробьева, А.Н. Евстащенко [и др.]; отв. ред. А.А. Храмкин. – 10-е издание, дополненное. – М.: ИД «Юриспруденция», 2015. – 576 с.;

15. Никола Димитри, Густаво Пига, Джанкарло Спаньоло, Руководство по закупкам, Cambridge University Press, 2006, Перевод на русский язык. Издательский дом Высшей школы экономики, 2013, 467 с.

16. Попова, Е. А. Современный инструментарий управления закупками в контрактной системе: коллективная монография / Е. А. Попова, Е. Ю. Золочевская, Е. М. Медякова [и др.]. — Ростов н/Д.: Профпресс, 2015.-232 с.;

17. Правовое регулирование контрактной системы. Сборник нормативных актов. 2-е издание [А.А. Храшкин, О.М. Воробьева, А.В. Ермакова и др.]; под ред. А.А.Храшкина – М.: ООО «ПРИНТ ПРО», 2016. – 464 с.;
18. Регулирование госзакупок в Российской Федерации: учебное пособие / Г. В. Дягтев. И. П. Гладилина. А. И. Землин [п др.]. — М.: Моск. гор. ун-т управления Правительства Москвы, 2015. - 172 с.;
19. Рынок товаров и услуг для государственных нужд (государственный товарный рынок) /В.А. Галанов – Москва: Инфра-М, 2010;
20. Сергеев, В. И. Логистика снабжения: учебник для бакалавриата и магистратуры / В. И. Сергеев, И. П. Эльяшевич ; под общ. ред. В. И. Сергеева. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2017. 384 с., электронное издание: <https://biblioonline.ru/book/3C8BECC1-A6B3-464C-AC67-91AB806150DD>, Глава 8 <https://biblioonline.ru/viewer/3C8BECC1-A6B3-464C-AC67-91AB806150DD#page/347>
21. Управление закупками в инновационной экономике: вопросы теории и практики: монография / под ред. д.э.н. И. И. Смотрицкой. — М.: Институт экономки РАН, 2014. - 242 с.
22. Manuel M. Kate. Responsibility Determinations Under the Federal Acquisition Regulation: Legal Standards and Procedures // Congressional Research Service. 2013.

Интернет-ресурсы (электронные учебно-методические издания, лицензионное программное обеспечение)

23. полнотекстовые базы данных ЭБС «Юрайт»: <http://www.biblio-online.ru/> ЭБС «Руконт»: <http://www.rucont.ru/> Электронно-библиотечная система издательства «Лань» // Библиотека ВГУЭС <https://www.e.lanbook.com> Научная электронная библиотека (НЭБ) eLIBRARY.ru // Библиотека ВГУЭС: <http://www.eLIBRARY.R>

ДИСЦИПЛИНА 6. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ (23 ЧАСА)

Цель освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управление проектами» является подготовка студентов к организационно-управленческой, аналитической и иной деятельности, требующейся в ходе реализации проектов, как в качестве исполнителей, так и руководителей проектов.

Планируемые результаты обучения по дисциплине:

Слушатель должен знать:

- теоретические и методологические основы управления проектами различного вида.

Слушатель должен уметь:

- пользоваться инструментальными средствами управления проектами на различных этапах жизненного цикла проекта, производить качественную и количественную оценку рисков проектов, определять эффективность проекта, разрабатывать бизнес-план проекта.

Слушатель должен владеть:

-навыками составления проектной документации, работы в программе MS Project, работы с национальными и международными стандартами в области управления проектами.

Содержание дисциплины

№, Наименование темы	Содержание лекций, час.	Наименование практических занятий или семинаров, час.	Наименование лабораторных работ, час.	СРС, час	РГР, час
1	2	3	4	5	6
1. Теоретические основы проектной деятельности - 4 часа	Введение. Теоретические основы проектной деятельности – 2 часа.	-	1. Информационные технологии подготовки деловой графики с помощью MS Office Excel 2010» – 2 часа.	-	-
2. Технология проектной деятельности и жизненный цикл проекта, его основные этапы – 4 часа	Технология проектной деятельности жизненный цикл проекта, его основные этапы – 2 часа	-	1. Планирование работ средствами Microsoft Excel – 2 часа 2. Бизнес-планирование средствами Microsoft Excel – 2 часа	-	
3. Разработка и управление институциональными	Разработка и управление институциональными	Методы оценки эффективности	-	-	Разработка проекта средствами Microsoft

нальными подсистемами проекта – 14 часов	подсистемами проекта – 2 часа	проекта - 2 часа			Project- 10 часов
--	-------------------------------	------------------	--	--	-------------------

Оценка качества освоения дисциплины

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Оценочные материалы:

Вопросы к зачету по дисциплине:

1. Проект может быть определен как:

а) совокупность мероприятий, направленных на достижение уникальной цели и ограниченных по ресурсам и времени;

б) систему целей, результатов, технической и организационной документации, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению;

в) (+) системный комплекс плановых (финансовых, технологических, организационных и пр.) документов, содержащих комплексно- системную модель действий, направленных на достижение оригинальной цели.

2. Субъекты, самостоятельно реализующие деятельность по проекту или деятельность, результаты которой влияют на проект (взаимодействуют с проектом), – это:

а) пассивные участники проекта;

б) (+) активные участники проекта;

в) косвенные участники проекта;

г) самостоятельные участники проекта;

д) все участники проекта.

3.Руководитель проекта – это:

а) (+) активный непосредственный участник проекта;

б) пассивный участник проекта;

в) пассивный непосредственный участник проекта;

г) непосредственный участник проекта;

д) пассивный косвенный участник проекта;

е) активный косвенный участник проекта.

4.Инициатор проекта – это участник проекта, который:

а) заинтересован в достижении основной цели результатов проекта;

б) осуществляет финансирование проекта и заинтересован в достижении финансовых результатов проекта;

в) (+) является носителем основной идеи проекта и инициативы по его реализации.

5.Общая структура жизненного цикла проекта включает в себя:

а) предынвестиционную, инвестиционную, эксплуатационную стадии;

б) предпроектные исследования, проектный анализ, строительство, эксплуатацию;

в) обоснование инвестиций, разработку бизнес-плана, ТЭО проекта, строительство, освоение производственной мощности, эксплуатацию, завершение проекта;

г) (+) фазу разработки, фазу реализации;

д) стадии зарождения, роста, зрелости, спада.

6.Возможность участников проекта воздействовать на него:

а) (+) в фазе разработки больше, чем в фазе реализации;

б) в фазе разработки меньше, чем в фазе реализации;

в) одинакова в фазе реализации и в фазе разработки;

г) участники проекта не имеют возможности воздействовать на проект.

7. Полный перечень основных элементов управления проектом включает в себя:

- а) ресурсы, работы, результаты, события, застой;
- б) цели, ресурсы, работы;
- в) время, стоимость, качество, риски;
- г) (+) ресурсы, работы, результаты, риски;
- д) цели и мероприятия по их достижению.

8. Полный перечень подсистем управления проектом включает в себя:

- а) управление содержанием, продолжительностью, стоимостью, качеством, ресурсами, рисками, а также интеграцию проекта;
- б) (+) управление содержанием, продолжительностью, стоимостью, качеством, персоналом, материально-техническим обеспечением, коммуникациями, рисками;
- в) планирование, организацию, координацию, активизацию, контроль;
- г) анализ, учет, организацию осуществления, администрирование, экспертизу, бухгалтерский и управленческий учет, торги и контракты, отчетность, оценку;
- д) концептуальное проектирование, проектный анализ, реализацию проекта, мониторинг и контроль, завершение проекта.

9. Содержание проекта – это:

- а) совокупность целей, работ и участников проекта;
- б) перечень целей, работ и ресурсов проекта;
- в) (+) совокупность поставленных целей и связей между ними;
- г) предметная область, ограниченная рамками окружения проекта.

10. При управлении продолжительностью проекта используется:

- а) (+) дерево целей;
- б) сетевая матрица;
- в) структура стоимости;
- г) (+) дерево решений;
- д) график денежных потоков.

11. Команда проекта – это:

- а) совокупность всех заинтересованных в проекте лиц;
- б) (+) совокупность действующих как единое целое участников проекта, обеспечивающая под руководством проект-менеджера достижение целей проекта;
- в) персонал, непосредственно участвующий в реализации проекта.

12. Работа – это:

- а) (+) трудовой процесс, требующий затрат времени и ресурсов;
- б) совокупность операций, направленных на получение конкретного результата;
- в) процесс не требующий затрат труда, но требующий затрат времени.

13. Фиктивная работа – это:

- а) трудовой процесс, не имеющий результатов;
- б) неоплачиваемая работа;
- в) работа, результаты которой никому не нужны;
- г) (+) зависимость между двумя или несколькими событиями, не требующая ни затрат времени, ни ресурсов, но показывающая логическую связь работ.

14. Ожидание – это:

- а) технологическая или организационная взаимосвязь между событиями;
- б) (+) процесс, не требующий затрат труда, но требующий затрат времени;
- в) вынужденный простой работников, машин и оборудования.

15. Событие – это:

- а) (+) результат выполнения одной или нескольких работ, позволяющий начинать следующую работу;
- б) начало работы или завершение работы;
- в) одновременное завершение или начало нескольких работ.

16. Событие совершается:

- а) в течение максимальной продолжительности предшествующих работ;
- б) в течение продолжительности предшествующей работы, деленной на десятичный логарифм продолжительности критического пути сетевого графика;
- в) (+) мгновенно и не имеет продолжительности.

17. Несколько работ входит в:

- а) исходное событие;
- б) простое событие;
- в) (+) сложное событие.

18. Путь – это:

- а) продолжительность всех работ сетевого графика;
- б) (+) непрерывная последовательность работ, начиная от исходного события сетевой модели и заканчивая завершающим;
- в) кратчайший маршрут от исходного события до завершающего.

19. Критический путь – это:

- а) путь сетевого графика с кратчайшей длиной;
- б) (+) путь сетевого графика с максимальной длиной;
- в) средняя арифметическая всех путей сетевого графика.

20. При анализе рисков используется иерархическая модель:

- а) структура разбиения работ;
- б) (+) дерево работ;
- в) дерево ресурсов;
- г) структура разбиения рисков;
- д) организационная структура.

21. К методам минимизации рисков можно отнести:

- а) (+) страхование;
- б) (+) резервирование средств;
- в) (+) хеджирование;
- г) (+) распределение рисков;
- д) дисконтирование.

22. Метод освоенного объема применяется:

- а) на стадии разработки проекта;
- б) (+) на стадии реализации проекта;
- в) на стадии эксплуатации проекта;
- г) на всех стадиях.

23. Основой применения метода освоенного объема служит:

- а) (+) структура разбиения работ;
- б) структура основного капитала;
- в) (+) структура разбиения стоимости;

- г) дерево целей;
- д) (+) структурная сетевая модель.

24. Чем меньше важность и неопределенность проекта, тем:

- а) последовательнее и строже должно быть использование метода освоенного объема;
- б) (+) менее обязательно и строго следует использовать метод освоенного объема;
- в) теснее должна быть интеграция между руководством проекта и исполнителями при реализации метода освоенного объема.

25. Последовательность и строгость использования метода освоенного объема характеризуется:

- а) (+) детализацией контролируемых элементов;
- б) более четкой ответственностью;
- в) частотой контроля;
- г) использованием программных средств;
- д) количеством сотрудников.

26. К базовым показателям метода освоенного объема относятся:

- а) (+) фактические затраты;
- б) прогнозные затраты;
- в) (+) плановые объемы;
- г) (+) освоенные объемы;
- д) плановая продолжительность;
- е) чистый дисконтированный доход.

27. Количественное выражение объемов работ, запланированных к выполнению в соответствии с графиком на текущую дату, это:

- а) фактические затраты;
- б) освоенные объемы;
- в) (+) плановые объемы.

28. Аббревиатуре *PV* соответствует параметр:

- а) фактических затрат;
- б) освоенных объемов;
- в) (+) плановых объемов.

29. Параметру освоенных объемов соответствует аббревиатура:

- а) *PV*;
- б) (+) *EV*;
- в) *AC*.

30. Разновидностями метода фиксированной формулы являются:

- а) (+) метод 50/50;
- б) (+) метод 0/100;
- в) метод взвешенных вех;
- г) метод 3,14;
- д) метод уровня усилий.

31. Параметр отклонения по затратам помогает ответить на вопрос:

- а) насколько эффективно используется время;

б) насколько эффективно должны использоваться ресурсы для успешного завершения проекта;

- в) насколько эффективно используются ресурсы;
- г) (+) находится ли проект в рамках бюджета;
- д) отстает ли проект от графика или опережает его?

32. Ответить на вопрос, будет ли проект завершен в рамках бюджета, помогает параметр:

- а) SV ;
- б) CV ;
- в) $TCPI$;
- г) ЧДД;
- д) SPI ;
- е) (+) VAC .

33. Индекс выполнения расписания находится по формуле:

- а) (+) $SPI = EV / PV$;
- б) $SPI = (EV - PV) / PV$;
- в) $SPI = PT / ET$;
- г) $SPI = EV / AC$;
- д) $SPI = BAC / CPI$.

34. По формуле $(BAC - EV) / (BAC - AC)$ находится:

- а) прогнозная стоимость проекта;
- б) (+) индекс необходимой эффективности;
- в) индекс выполнения бюджета;
- г) прогнозная продолжительность проекта;
- д) индекс выполнения расписания.

Методические материалы для проведения лабораторных работ:

Лабораторная работа №1

Планирование работ средствами Microsoft Excel

Цель. Изучить некоторые возможности Microsoft Excel (условное форматирование, проверка ввода, работа со ссылками и массивами и т.д.), приобрести навыки использования этих инструментов для решения задач планирования работ в проектной организации.

Задание

1. Ввести данные на рабочие листы **Исходные данные**, **Распределение**, **Диаграмма Ганта** и **Зарплата** согласно заданию.
2. Осуществить распределение проектировщиков по проектам.
3. Составить ведомость на выплату заработной платы.

Основные сведения

Хотя на сегодняшний день существует большое число специализированных программ, предназначенных для управления проектами и планирования (в том числе и рассмотренные выше), однако не всегда они доступны для рядовых пользователей. Преимущество использования электронных таблиц **Microsoft Excel** для решения подобных задач заключается в широкой распространенности этой программы, наличие некоторого опыта работы с ней у многих пользователей (экономистов, менеджеров). Однако зачастую огромные возможности **Microsoft Excel** используются не в полной мере из-за недостаточного уровня подготовки рядовых пользователей и даже программистов.

В данной работе демонстрируются возможности **MS Excel**, которые можно с успехом использовать при решении задач планирования различного рода работ с участием многих сотрудников. Приведенный ниже пример использования **MS Excel** естественно не

демонстрирует всю мощь этого инструментария, однако, как надеется автор, послужит толчком для более углубленного изучения возможностей этой программы.

Рассмотрим следующую ситуацию. Проектной организации, где работает 6 конструкторов и 4 технолога, поручили выполнить 6 проектов (Проект А, Проект Б и т.д.). Работа над каждым проектом включает два этапа: 1) **этап конструкторской подготовки производства (КПП)** и 2) **этап технологической подготовки производства (ТПП)**. Необходимо распределить проектировщиков по проектам, назначить даты начала этапов, рассчитать даты завершения этапов. Для простоты планирование осуществляется только на один месяц – май 2005 года..

Накладываемые ограничения.

1. Этап ТПП может начаться только после завершения предыдущего этапа КПП.
2. Над одним проектом может работать не более 4 конструкторов и не более 3 технологов.
3. Все проекты должны завершиться не позднее заданных сроков.
4. Один проектировщик может участвовать в нескольких проектах, но одновременно может работать только над одним проектом.

Технология работы

1. Создание рабочего листа Исходные данные


Запустите на выполнение программу Microsoft Excel, создайте рабочую книгу с именем *Планирование работ(<ФИО студента>).xls*. Чтобы переименовать лист **Лист1**, дважды щелкните левой кнопкой мыши по имени листа и задайте новое имя *Исходные данные*.

Введите данные на лист **Исходные данные** согласно рис. 5.1 и приведенным ниже указаниям.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Плановый период		Май	2005				
3	Портфель заказов							
4	№	Название проекта	Срок завершения	Трудоёмкость, чел-дни			Праздники	
5				КПП	ТПП	Всего		
6	1	Проект А	25.05.05	13	8	21	03.01.05	
7	2	Проект Б	15.05.05	7	4	11	23.02.05	
8	3	Проект В	20.05.05	10	6	16	08.03.05	
9	4	Проект Г	15.05.05	5	1	6	02.05.05	
10	5	Проект Д	31.05.05	22	10	32	09.05.05	
11	6	Проект Е	31.05.05	16	7	23	13.06.05	
12	Итого			73	36	109	07.11.05	
13	12.12.05							
14	Список специальностей							
15	№	Специальность	Код специальности	Кол-во спец-в				
16	1	Конструктор	01	6				
17	2	Технолог	03	4				
18	Всего			10				
20	Список сотрудников-проектировщиков							
21	№	ФИО	Специальность	Разряд				
22	1	Губин С.П.	Технолог	10				
23	2	Иванов А.П.	Конструктор	13				
24	3	Киселева Е.Н.	Конструктор	14				
25	4	Конев Ю.Н.	Технолог	12				
26	5	Кошкин Н.А.	Конструктор	11				
27	6	Орлова Е.В.	Конструктор	14				
28	7	Петров С.И.	Конструктор	13				
29	8	Родионова И.А.	Технолог	12				
30	9	Рошин В.А.	Конструктор	11				
31	10	Смирнов А.М.	Технолог	12				

Рис. 5.1. Рабочий лист **Исходные данные**

Для обеспечения проверки вводимых значений в ячейку С1 на вкладке **Данные** в группе

Работа с данными выполните команду **Проверка данных...** (кнопка **Проверка данных** ). В окне **Проверка вводимых значений** на вкладке **Параметры** задайте **Тип данных** *Список*. В поле **Источник** введите текст

Январь; Февраль; Март; Апрель; Май; Июнь; Июль; Август; Сентябрь; Октябрь; Ноябрь; Декабрь

ь

На вкладке **Сообщение для ввода** задайте **Заголовок Месяц** и **Сообщение Выберите месяц, для которого создается план работ**. Нажмите кнопку **ОК**.


Для ячейки D1 самостоятельно задайте проверку ввода, указав в качестве **Источника** текст *2004;2005;2006;2007;2008;2009;2010*


Чтобы разместить текст в нескольких ячейках (например, в ячейках D3:F3) необходимо выделить эти ячейки и на вкладке **Главная** в группе **Выравнивание** нажать кнопку


Объединить и поместить в центре .

☛ Рекомендуется избегать (по возможности) этот способ форматирования, так как в дальнейшей работе это может привести к определенным трудностям.

Чтобы разместить текст в ячейке (ячейках) по центру с переносом слов (например, в ячейке D15 или в ячейках B4:B5) на вкладке **Главная** в группе **Выравнивание** нажмите кнопки

Перенос текста , **Выровнять по середине**  и **По центру** .

☛ Чтобы использовать все возможности выравнивания в группе **Выравнивание** нажмите кнопку **Формат ячеек: выравнивание**  (такие кнопки имеются во многих группах и расположены в нижнем правом углу). Например, в открывшемся диалоговом окне **Формат ячеек** на вкладке **Выравнивание** задайте **по горизонтали по центру, по вертикали по центру**. Установите флажок **переносить по словам**. Нажмите кнопку **ОК**.

Для диапазона ячеек B6:B11 задайте отступ с помощью кнопки **Увеличить отступ** .

☛ Чтобы автоматизировать ввод числовых рядов (1, 2, 3,...), введите числа 1 и 2 в соседние ячейки. Затем выделите эти две ячейки, подведите курсор к черному квадратику в нижнем правом углу выделенного диапазона ячеек. При этом курсор должен превратиться в черный крестик. Нажав и удерживая левую кнопку мыши, протяните черный крестик в нужном направлении.

Для удобства дальнейшей работы рекомендуется создавать имена для ячеек и диапазонов ячеек. Чтобы быстро создать имя для диапазона ячеек H5:H13, выделите эти ячейки и щелкните левой кнопкой мыши по полю **Имя** (слева от строки формул), введите имя *Праздники* и нажмите клавишу **Enter**.

ВНИМАНИЕ! Имена вводятся БЕЗ пробелов!

ВНИМАНИЕ! Ввод имени завершается нажатием клавиши ENTER!

Самостоятельно создайте имена: *СпецКонструктор* для ячейки B16, *СпецТехнолог*: для ячейки B17, *ЧислоКонструкторов* для ячейки D16, *ЧислоТехнологов* для ячейки D17, *ВсегоПроектировщиков* для ячейки D18 и *Специальность* для ячеек C22:C31.

Для ячеек C22:C31 задайте проверку вводимых значений (**Тип данных Список, Источник =B\$16:B\$17**). Введите данные в таблицу **Список сотрудников-проектировщиков**.

Для автоматизации подсчета числа конструкторов в ячейку D16 введите формулу $=СЧЁТЕСЛИ(Специальность;СпецКонструктор)$

☛ Для ввода имен удобно использовать клавишу **F3**.

В ячейку D17 формулу введите самостоятельно.

В ячейке D18 подсчитайте сумму.

Создайте лист **Распределение** и введите данные на этот лист согласно рис. 5.2 и приведенным ниже указаниям.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	Распределение проектировщиков по проектам										
2	№	ФИО	Специальность	Проект А	Проект Б	Проект В	Проект Г	Проект Д	Проект Е	Количество проектов	Объем работ, дни
3	2	Иванов А.П.	Конструктор	1	1	1	1	0	0	4	14
4	3	Киселева Е.Н.	Конструктор	1	1	1	0	0	0	3	12
5	5	Кошкин Н.А.	Конструктор	1	1	1	0	0	0	3	12
6	6	Орлова Е.В.	Конструктор	0	0	0	1	1	1	3	19
7	7	Петров С.И.	Конструктор	0	0	0	1	1	1	3	19
8	9	Рощин В.А.	Конструктор	0	0	0	1	0	1	2	8
9	1	Губин С.П.	Технолог	1	1	1	0	0	0	3	8
10	4	Конев Ю.Н.	Технолог	1	1	1	0	0	0	3	8
11	8	Родионова И.А.	Технолог	0	0	1	1	1	1	4	12
12	10	Смирнов А.М.	Технолог	0	0	0	1	1	1	3	10
13	Всего		Конструкторов	3	3	3	4	2	3	Всего, дни	122
14	Всего		Технологов	2	2	3	2	2	2		

Рис. 5.2. Рабочий лист **Распределение**

Чтобы не копировать данные с рабочего листа **Исходные данные** в диапазон ячеек A3:C12 лист **Распределение**, введите в ячейку A3 формулу

=*'Исходные данные'!*A22

☛ В процессе ввода формул удобнее не вводить ссылки на ячейки с клавиатуры, а просто щелкать мышью по нужным ячейкам или выделять нужные диапазоны ячеек. В этом случае **Excel** сам подставляет нужные ссылки.

Скопируйте эту формулу в ячейки диапазона A3:C12.

☛ Чтобы скопировать формулу из ячейки A3 в ячейки A3:C12, подведите курсор к черному квадратику в правом нижнем углу ячейки A3, чтобы курсор превратился в черный крестик. Нажав левую кнопку мыши, «протащите» курсор по ячейкам A3:C12.

Чтобы заполнить ячейки D2:I2, можно применить два способа (заполните ячейки D2:I2 двумя способами):

Способ 1. На листе **Исходные данные** выделите ячейки B6:B11 и скопируйте их в буфер обмена. Затем щелкните правой кнопкой мыши по ячейке D2 на листе **Распределение** и в контекстном меню выберите команду **Специальная вставка...** В окне **Специальная вставка** установите флажок **транспонировать** и нажмите **ОК**.

Способ 2. Выделите ячейки D2:I2 на листе **Распределение**. В строке формул введите формулу

=**ТРАНСП**(*'Исходные данные'!*B6:B11)

☛ Функция **ТРАНСП(массив)** находится в категории **Ссылки и массивы**.

Функция **ТРАНСП()** должна быть введена как формула массива. Для этого необходимо одновременно нажать клавиши **Ctrl**, **Shift** и **Enter**. В результате в строке формул введенная формула будет заключена в фигурные скобки.

Чтобы облегчить ввод данных в диапазон ячеек D3:I12, необходимо конструкторов и технологов сгруппировать отдельно. Применим сортировку таблицы на листе **Распределение**. Выделите диапазон ячеек A2:K12 и на вкладке **Данные** в группе **Сортировка и фильтр**

нажмите кнопку **Сортировка** . В окне **Сортировка** в поле **Сортировать по** задайте **Специальность**. Нажмите кнопку **ОК**.

Для проверки ввода в диапазон D3:I12 задайте проверку данных с параметрами **Тип данных** **Список**, **Источник** 0;1

Для ячейки J2 создадим **примечание**. Щелкните правой кнопкой мыши по ячейке J2 и выберите команду **Вставить примечание**. Введите примечание *Количество проектов, в которых участвует работник*.

Заполните диапазон ячеек D3:I12 согласно рис. 5.2 (с учетом накладываемых ограничений).

В ячейках J3:J12 подсчитайте сумму по соответствующей строке.

В ячейку D13 введите формулу

=**СУММЕСЛИ**(*\$C3:\$C12*; *СпецКонструктор*; *D\$3:D\$12*)

В остальные ячейки диапазона D13:I14 формулы введите самостоятельно.

Формулы для ячеек К3:К12 введем позднее. Самостоятельно отформатируйте лист **Распределение**, чтобы он соответствовал рис. 5.2.

Создайте рабочий лист **Диаграмма Ганта**. Введите данные на этот лист согласно рис. 5.3 и приведенным ниже указаниям.

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AI	AI	AI	AI	AI	AI	AI	AI	AI	AI	AI					
2	№	Название проекта	Срок завершения, день	Этап	Грунтовость, чел-дни	Участников проекта	Длительность, дни	Дата начала работ	Дата завершения работ	01.05.05 Бс	02.05.05 Вт	03.05.05 Ср	04.05.05 Чт	05.05.05 Пт	06.05.05 Сб	07.05.05 Вс	08.05.05 Пн	09.05.05 Вт	10.05.05 Ср	11.05.05 Чт	12.05.05 Пт	13.05.05 Сб	14.05.05 Вс	15.05.05 Пн	16.05.05 Вт	17.05.05 Ср	18.05.05 Чт	19.05.05 Пт	20.05.05 Сб	21.05.05 Вс	22.05.05 Пн	23.05.05 Вт	24.05.05 Ср	25.05.05 Чт	26.05.05 Пт	27.05.05 Сб	28.05.05 Вс	29.05.05 Пн	31.05.05 Вт				
3	1	Проект А	25.05.05	КПП	13	3	5	01.05.05	06.05.05	3	3	3	3	3	3																												
4				ТПП	8	2	4	07.05.05	13.05.05							2	2	2	2	2	2	2																					
5	2	Проект Б	15.05.05	КПП	7	3	3	03.05.05	05.05.05							3	3	3																									
6				ТПП	4	2	2	06.05.05	10.05.05							2	2	2	2	2																							
7	3	Проект В	20.05.05	КПП	10	3	4	11.05.05	16.05.05												3	3	3	3	3																		
8				ТПП	6	3	2	17.05.05	18.05.05																	3	3																
9	4	Проект Г	15.05.05	КПП	5	4	2	06.05.05	10.05.05							4	4	4	4																								
10				ТПП	1	2	1	11.05.05	11.05.05													2																					
11	5	Проект Д	31.05.05	КПП	22	2	11	10.05.05	24.05.05												2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
12				ТПП	10	2	5	25.05.05	31.05.05																																		
13	6	Проект Е	31.05.05	КПП	16	3	6	12.05.05	19.05.05													3	3	3	3	3	3	3															
14				ТПП	7	2	4	20.05.05	25.05.05																																		
15								Конструкторы		3	3	6	6	6	7	4	4	4	6	5	8	8	8	8	8	5	5	5	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	
16								Технологи		0	0	0	0	2	4	4	4	4	4	2	2	0	0	0	3	3	0	2	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
17								Всего занято		3	3	6	6	6	9	8	8	8	10	9	10	10	8	8	8	8	8	5	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2	
19					№			Участие																																			
20					Петров С.И.	1	Проект А	0																																			
21					Конструктор	2	Проект Б	0																																			
22						3	Проект В	0																																			
23						4	Проект Г	1								4	4	4	4	4																							
24						5	Проект Д	1														2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
25						6	Проект Е	1																																			
26							Число проектов			0	0	0	0	0	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0		

Рис. 5.3. Рабочий лист **Диаграмма Ганта**

В ячейки А3:А14 данные введите самостоятельно.

Чтобы автоматизировать заполнение ячеек В3:В14, ни один из ранее рассмотренных способов не подходит. Введите в ячейку В3 формулу

=СМЕЩ("Исходные данные"!В\$6;\$А3-1;0)

Размножьте эту формулу в диапазоне ячеек В3:В14.

Найдите и прочитайте описание функции СМЕЩ() (категория Ссылки и массивы).

Самостоятельно введите формулы в ячейки С3:С14.

Не забудьте задать для ячеек С3:С14 краткий формат даты (на вкладке Главная в группе

Число выберите элемент списка **Числовой формат Краткая дата**).

В ячейку Е3 введите формулу =СМЕЩ("Исходные данные"!D\$6;A3-1;0)

В ячейку Е4 введите формулу =СМЕЩ("Исходные данные"!D\$6;A3-1;1)

Растяните эти формулы по столбцу Е.

В ячейку F3 введите формулу =СМЕЩ(Распределение!D\$13;0;A3-1)

В ячейку F4 введите формулу =СМЕЩ(Распределение!D\$13;1;A3-1)

Растяните эти формулы по столбцу F.

В ячейку G3 введите формулу =ОКРУГЛВВЕРХ(E3/F3;0)

Растяните эту формулу по столбцу G.

В диапазон Н3:Н14 введите даты начала работ.

Чтобы рассчитать день завершения этапа, используем функцию РАБДЕНЬ(). Она возвращает дату, отстоящую на заданное количество рабочих дней вперед или назад от даты **Нач_дата**. Рабочими днями не считаются выходные дни и дни, определенные как праздничные. Функция РАБДЕНЬ() используется, чтобы исключить выходные дни или праздники при вычислении даты завершения этапа.

Синтаксис функции РАБДЕНЬ(Нач_дата;Число_дней;Праздники)

Нач_дата – это начальная дата.

Число_дней – это число рабочих дней до или после **Нач_дата**. Положительное значение аргумента **Число_дней** означает будущую дату; отрицательное значение – прошедшую дату.

Праздники – это необязательный параметр и представляет собой список из одной или нескольких дат, которые требуется исключить из рабочего календаря (например, государственные праздники).

Чтобы найти день завершения этапа в ячейку I3 введите формулу **=РАБДЕНЬ(НЗ;G3-I;Праздники)**. Растяните формулу по столбцу I.

В ячейку J2 введите формулу

=ДАТАЗНАЧ("1"&"Исходные данные"!C1&"Исходные данные"!D1)

Функция **ДАТАЗНАЧ()** возвращает числовой формат даты, представленной в виде текста.

Синтаксис функции **ДАТАЗНАЧ(Дата_как_текст)**

Дата_как_текст – это текст, представляющий дату (например, 30.01.1998).


☛ Оператор **&** позволяет объединить две текстовые строки в одну строку.

В ячейку K2 введите формулу **=J2+1** и размножьте ее по строке.

Отформатируем ячейку J2, чтобы кроме даты, был виден день недели. Подходящего встроенного формата не существует. Чтобы создать его, на вкладке **Главная** в группе **Число** выберите элемент списка **Числовой формат Другие числовые форматы...** В окне **Формат ячеек** на вкладке **Число** выберите **Числовые форматы (все форматы)**, в поле **Тип** задайте **ДД.ММ.ГГ ДДД**

☛ Шаблон **ДДД** отображает день недели в виде Пн, Вт, ..., Вс.

Чтобы отформатировать диапазон J2:AN2, скопируйте формат из ячейки J2 в остальные ячейки диапазона

☛ Чтобы скопировать формат из ячейки J2 в диапазон J2:AN2, выделите ячейку J2, нажмите кнопку **Формат по образцу**  (вкладка **Главная** группа **Буфер обмена**). Рядом с курсором появится знак кисти. Выделите диапазон J2:AN2.

Чтобы выделить цветом выходные и праздничные дни, воспользуемся **условным форматированием**.

Выделите ячейку J2 и выполните команду **Условное форматирование** → **Создать правило...** (вкладка **Главная** группа **Стили**). В окне **Создание правила форматирования** задайте **Выберите тип правила: Использовать формулу для определения форматироваемых ячеек**. В поле **Измените описание правила** введите формулу



=ЕСЛИ(ДЕНЬНЕД(J2;2)>5;1;0)

Данная формула задает формат для выходных дней. С помощью кнопки **Формат...** задайте желтый цвет **заливки ячеек**. Нажмите кнопку **ОК**.

Чтобы задать дополнительный формат для праздничных дней выполните команду **Условное форматирование** → **Управление правилами...** В окне **Диспетчер правил условного форматирования** нажмите кнопку **Создать правило...** В окне **Создание правила форматирования** задайте **Выберите тип правила: Использовать формулу для определения форматироваемых ячеек**. В поле **Измените описание правила** введите формулу

=ЕСЛИ(ЕНД(ПОИСКПОЗ(J2;Праздники;0));0;1)

С помощью кнопки **Формат...** задайте красный цвет **заливки ячеек**.

☛ При вводе формул для условного форматирования в некоторых случаях удобнее не вводить формулы, а вставлять их из буфера обмена, предварительно набрав и отладив в какой-либо ячейке. Для копирования формулы выделите ячейку, затем **В СТРОКЕ ФОРМУЛ** выделите формулу и скопируйте ее в буфер обмена (кнопка **Копировать**  на вкладке **Главная** в группе **Буфер обмена**). В окне условного форматирования в нужном месте выполните команду **Вставить** (кнопка **Вставить** ).

Скопируйте созданный формат из ячейки J2 в остальные ячейки строки для диапазона J2:AN2

Чтобы на диаграмме Ганта были представлено число проектировщиков, участвующих в проекте на данном этапе, в ячейку J3 введите формулу

=ЕСЛИ(И(J\$2>=\$H3;J\$2<=\$I3);\$F3;"")

☛ Найдите и прочитайте описание функции **И()** (категория **Логические**).

Размножьте формулу на диапазон J3:AN14.

Чтобы выделить цветом дни, когда ведется работа над проектом, а также выделить требуемый день завершения проекта, воспользуемся условным форматированием. Для ячейки J3 задайте три правила условного форматирования.

Правило 1 задает формат для дней работы над проектом и для последнего допустимого срока. Задайте красную границу ячейки и желтый цвет заливки. Формула $=ЕСЛИ(И(J\$2>=\$H3;J\$2<=\$I3;J\$2=\$C3);1;0)$.


Правило 2 задает формат для дней работы над проектом (задайте серый цвет заливки для этапов КПП). Формула $=ЕСЛИ(И(J\$2>=\$H3;J\$2<=\$I3);1;0)$

Правило 3 задает формат для последнего допустимого срока (задайте красную границу ячейки и желтый цвет заливки). Формула $=ЕСЛИ(J\$2=\$C3;1;0)$

Скопируйте полученный формат из ячейки J3 в ячейку J4. Для ячейки J4 измените серый цвет заливки для этапов КПП на зеленый цвет для этапов ТПП.

Выделите диапазон ячеек J3:J4 и протяните его на диапазон J3:AN14.

Чтобы подсчитать число всех конструкторов, работающих в определенный день, воспользуемся **Мастером суммирования**.

☛ Для активизации **мастера суммирования** нажмите кнопку **Office** в левом верхнем угле окна Excel, а затем нажмите кнопку **Параметры Excel**. В окне **Параметры Excel** на вкладке **Надстройки** найдите строку **Мастер суммирования**. Если **Мастер суммирования** находится в разделе **Неактивные надстройки приложений**, то выделите строку **Мастер суммирования** и нажмите кнопку **Перейти...** в нижней части окна. В открывшемся окне **Надстройки** установите флажок напротив строки **Мастера суммирования**. Нажмите кнопку **ОК**. Если **Мастер суммирования** активизирован, то на вкладке **Формулы** в группе **Решения** появится кнопка **Частичная сумма** .

Нажав кнопку **Частичная сумма**, запустите на выполнение **Мастер суммирования**. На **шаге 1** укажите, где находится таблица для суммирования *'Диаграмма Ганта'*!\$D\$2:\$AN\$14. Нажмите кнопку **Далее**. На **шаге 2** задайте **Суммировать 01.05.05 Вс**, **Столбец Этап**, **Оператор =**, **Значение КПП** и затем нажмите кнопку **Добавить условие**. Нажмите кнопку **Далее**. На **шаге 3** нажмите кнопку **Далее**. На **шаге 4** выберите ячейку J15 и нажмите кнопку **Готово**. В результате в ячейке J15 находится формула массива

$$\{=СУММ(ЕСЛИ(\$D\$3:\$D\$14="КПП";1;0))\}$$

К сожалению, она выдает неправильный результат. Отредактируйте формулу, чтобы она приняла вид $\{=СУММ(ЕСЛИ(\$D\$3:\$D\$14="КПП";J\$3:J\$14;0))\}$

☛ Чтобы отредактировать формулу массива, после редактирования нажмите одновременно клавиши **Ctrl, Shift** и **Enter**.

Для ячейки J15 задайте условное форматирование согласно рис. 5.4.

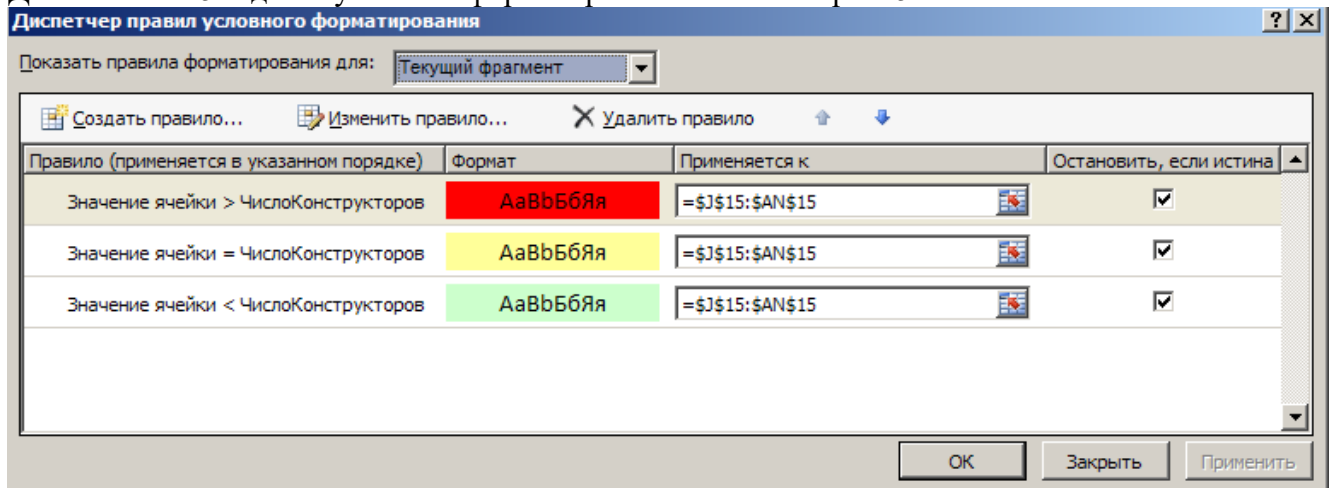


Рис. 5.4. Окно **Условное форматирование** для диапазона J15:AN15

☛ **Правило 1** задает красный цвет заливки, **Правило 2** – желтый и **Правило 3** – зеленый. Самостоятельно задайте формулы и форматирование для остальных ячеек диапазона J15:AN16.

В ячейке J17 найдите сумму ячеек J15 и J16. Задайте условия форматирования.

Для построения план-графика работы каждого сотрудника введите данные в диапазон D19:AN26 согласно следующим указаниям.

Создайте имя *Сотрудники* для диапазона 'Исходные данные'!B22:B31.

Для ячейки F20 задайте проверку вводимых значений (**Тип данных Список, Источник =Сотрудники**). В ячейку F21 введите формулу

=ВПР(F20;'Исходные данные'!B22:C31;2;0)

Функция **ВПР()** позволит по заданной ФИО проектировщика (ячейка F20) установить его специальность, просмотрев таблицу 'Исходные данные'!B22:C31.

.В ячейку I20 введите формулу

=ВПР(\$F\$20;Распределение!\$B\$3:\$I\$12;G20+2;0)

Она позволяет извлечь информацию об участии проектировщика в конкретном проекте (0 – не участвует, 1 – участвует).

В ячейку J20 введите формулу

=ЕСЛИ(\$I20=1;СМЕЩ(Ж\$3;ЕСЛИ(\$F\$21=СпецКонструктор;2*(\$G20-1);2*\$G20-1);0);"")

Она позволяет скопировать нужную информацию из вышележащей таблицы о числе конструкторов или технологов, участвующих в проекте в этот день. Для ячейки J20 задайте условное форматирование согласно рис. 5.5.

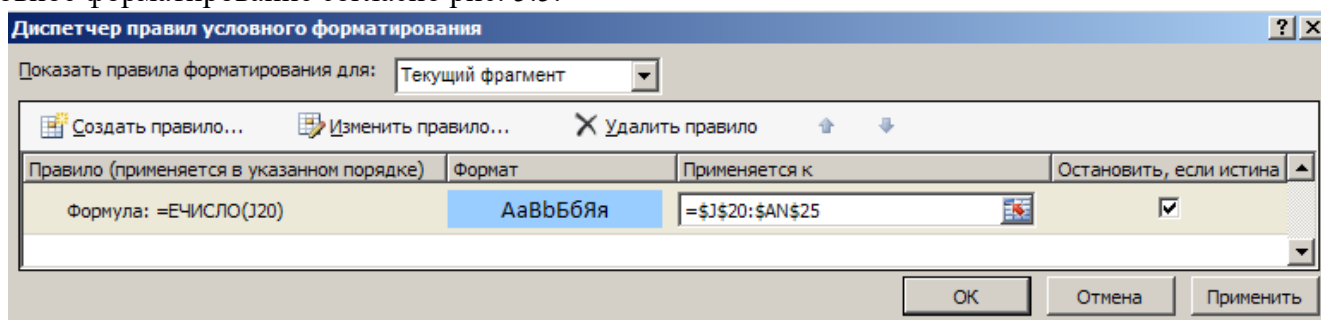


Рис. 5.5. Окно **Условное форматирование** для диапазона J20:AN25

.В ячейку J26 введите формулу =СЧЁТ(J20:J25), подсчитывающую число проектов, в которых участвует сотрудник в этот день. Задайте условное форматирование, сигнализирующее красным цветом ячеек, что число проектов больше 1.

Размножьте введенные формулы по соответствующим диапазонам.

Вернемся к формуле в ячейке I3. Если дата начала работ равна 01.05.05, то на диаграмме Ганта возникает ошибка – при длительности работы в пять дней, на диаграмме работа занимает четыре рабочих дня. Ошибка связана с особенностями работы функции **РАБДЕНЬ()**. Введите в ячейку I3 «подправленную» формулу

=РАБДЕНЬ(Н3-1;G3;Праздники) и размножьте ее по столбцу.

При работе с **MS Excel** пользователи довольно часто по ошибке портят созданные ранее формулы. Чтобы избежать несанкционированного изменения формул можно защитить ячейки, листы или всю книгу в целом. Чтобы защитить лист **Исходные данные** перейдите на него и выполните команду **Защитить лист...** (вкладка **Главная** группа **Ячейки** команда **Формат**). В окне **Защитить лист** введите пароль (можно не вводить).

ВНИМАНИЕ! Если вводите пароль – обязательно сохраните его!

Чтобы защитить лист **Распределение** за исключением ячеек D3:I12, в которые будут вводиться данные, выделите диапазон ячеек D3:I12 и выполните команду **Формат→Формат ячеек...** На вкладке **Защита** сбросьте флажок **Защищаемая ячейка**. Нажмите кнопку **ОК**. Затем защитите лист **Распределение**.

Самостоятельно защитите лист **Диаграмма Ганта** за исключением ячеек H3:H14.

На основе полученного плана работ рассчитаем заработную плату каждого работника согласно формуле

Зарплата работника = Объем работ в днях * Дневная тарифная ставка

Чтобы рассчитать объем работ в днях, перейдите на лист **Распределение** и создайте вспомогательную таблицу согласно рис. 5.6.

☛ Не забудьте снять защиту листа командой **Снять защиту листа...**

	М	Н	О	Р
1			Длительность,	
2	№		Этап КПП	Этап ТПП
3	1	Проект А	5	4
4	2	Проект Б	3	2
5	3	Проект В	4	2
6	4	Проект Г	2	1
7	5	Проект Д	11	5
8	6	Проект Е	6	4


Рис. 5.6. Таблица длительностей этапов проектов

В ячейку О3 введите формулу

=СМЕЩ('Диаграмма Ганта'!\$G\$3;2*(М3-1);0)

В ячейку Р3 введите формулу =СМЕЩ('Диаграмма Ганта'!\$G\$3;2*М3-1;0)

Размножьте формулы по таблице.

Создадим имя для диапазона О3:О8. Выделите ячейки О2:О8. Выполните команду Создать из выделенного фрагмента  (вкладка **Формулы** группа **Определенные имена**). В окне **Создание имен из выделенного диапазона** укажите переключатель **в строке выше**. Нажмите кнопку **ОК**.

В результате автоматически будет создано имя *Этап_КПП*.

Самостоятельно создайте имя *Этап_ТПП* для диапазона Р3:Р8.

В ячейку К3 введите формулу

=МУМНОЖ(Д3:І3;ЕСЛИ(С3=СпецКонструктор;Этап_КПП;Этап_ТПП))

Размножьте формулу по столбцу.

Для расчета зарплаты введите данные на лист **Исходные данные** согласно рис. 5.7.

	А	В	С	Д	Е
33		Дневная тарифная ставка 1-го разряда			500,00р.
34		Тарифная сетка			
35		Разряд	Тарифные коэффициенты	Дневная тарифная ставка	
36		1	1,00	500,00р.	
37		2	1,11	555,00р.	
38		3	1,23	615,00р.	
39		4	1,36	680,00р.	
40		5	1,51	755,00р.	
41		6	1,67	835,00р.	
42		7	1,84	920,00р.	
43		8	2,02	1 010,00р.	
44		9	2,22	1 110,00р.	
45		10	2,44	1 220,00р.	
46		11	2,68	1 340,00р.	
47		12	2,89	1 445,00р.	
48		13	3,12	1 560,00р.	
49		14	3,36	1 680,00р.	
50		15	3,62	1 810,00р.	
51		16	3,90	1 950,00р.	
52		17	4,20	2 100,00р.	
53		18	4,50	2 250,00р.	

Рис. 5.7. Тарифная сетка

Для ячейки Е33 создайте имя *ДневнаяТарифнаяСтавка*.

В ячейку D36 введите формулу =С36*ДневнаяТарифнаяСтавка и размножьте ее по столбцу.

Создайте лист **Зарплата**. Введите данные согласно рис. 5.10.

В ячейку А1 введите формулу

= "Ведомость на выдачу зарплаты за "&'Исходные данные'!С1&" "&'Исходные данные'!D1

В ячейку Е3 введите формулу =ВПР(В3;Распределение!\$B\$3:\$K\$12;10;0)

В ячейку F3 введите формулу

=Е3*ВПР(Д3;'Исходные данные'!\$B\$36:\$D\$53;3;1)

Размножьте формулы по столбцам.

	A	B	C	D	E	F
1	Ведомость на выдачу зарплаты за Май 2005г.					
2	№	ФИО	Специальность	Разряд	Объем работ, дни	Зарплата
3	1	Губин С.П.	Технолог	10	8	9 760,00р.
4	2	Иванов А.П.	Конструктор	13	14	21 840,00р.
5	3	Киселева Е.Н.	Конструктор	14	12	20 160,00р.
6	4	Конев Ю.Н.	Технолог	12	8	11 560,00р.
7	5	Кошкин Н.А.	Конструктор	11	12	16 080,00р.
8	6	Орлова Е.В.	Конструктор	14	19	31 920,00р.
9	7	Петров С.И.	Конструктор	13	19	29 640,00р.
10	8	Родионова И.А.	Технолог	12	12	17 340,00р.
11	9	Рощин В.А.	Конструктор	11	8	10 720,00р.
12	10	Смирнов А.М.	Технолог	12	10	14 450,00р.

Рис. 5.8. Ведомость на выдачу зарплаты за май 2005 года

Полученное решение не удовлетворяет условиям задачи на странице 50. Например, Петров С.И. одновременно участвует в проектах Г, Д и Е; в отдельные дни (6 мая и с 12 по 16 мая) будет не хватать конструкторов. Поэтому необходимо скорректировать разработанный план работ.

Пользуясь созданными таблицами, перераспределите сотрудников по проектам, назначьте новые даты начала работ по этапам,

- Изменяйте данные только в диапазонах ячеек **Распределение!D3:I12** и **'Диаграмма Ганта'!N3:N14**. Для проверки того, что план-график работы сотрудника удовлетворяет заданным ограничениям, используйте ячейку J20.

- Для упрощения распределения сотрудников разбейте их на группы по 2-4 человека и переводите эту группу с одного проекта на другой.

Лабораторная работа №2

Бизнес-планирование средствами Microsoft Excel

Цель. Изучить финансовые функции Microsoft Excel, связанные с принятием инвестиционных решений, а также провести анализ чувствительности бизнес-плана с помощью сценариев.

Задание

1. Сформировать основные документы бизнес-плана – **Отчет о прибылях и убытках** и **Отчет о движении денежных средств**.
2. Рассчитать показатели эффективности бизнес-плана.
3. Выполнить анализ чувствительности бизнес-плана с помощью сценариев.

Основные сведения

Электронные таблицы **MS Excel** предоставляют экономисту обширный инструментарий, позволяющий выполнять достаточно сложные вычисления и анализировать финансово-экономическую информацию различного рода. В данной работе демонстрируются возможности **MS Excel**, используемые при разработке бизнес-планов.

Технология работы

1. Общие сведения и начало работы

Скопируйте файл **Бизнес-план.xls** (уточните у преподавателя местонахождение файла) в свою папку. Откройте этот файл.

На рабочих листах **Общие данные**, **Инв. план**, **Осн. фонды**, **Сбыт** и **Издержки** введены основные сведения об инвестиционном проекте **Производство фильтроэлементов для автомобилей**. Горизонт планирования составляет 5 лет. В сентябре 2006 заканчивается инвестиционный этап проекта и с октября начинается выпуск продукции. На листе **Сбыт** приведены прогноз цены и объемов продаж.

В ходе данной работы необходимо заполнить листы **Отчет о приб.**, **Отчет о движ.** и **Эффект**, получив в результате документы **Отчет о прибылях и убытках** и **Отчет о движении денежных средств**, а также показатели эффективности данного инвестиционного проекта.

Для удобства работы с MS Excel рекомендуется присваивать имена ячейкам и диапазонам ячеек, так как это повышает наглядность и облегчает понимание используемых формул. На листе **Имена** приведены все используемые в данной рабочей книге имена.

2. Создание Отчета о прибылях и убытках

Откройте лист **Отчет о прибу.** На рис. 6.1 приведен результирующий вид **Отчета о прибылях и убытках.**

	A	B	C	D	E	F	G
1	Отчет о прибылях и убытках, руб.						
2	№	Наименование статьи	2006	2007	2008	2009	2010
3	1	Валовый объем продаж (без НДС) (способ 1)	5 508 475	33 050 847	39 661 017	39 661 017	39 661 017
4	1	Валовый объем продаж (без НДС) (способ 2)	5 508 475	33 050 847	39 661 017	39 661 017	39 661 017
5	2	Потери	82 627	495 763	594 915	594 915	594 915
6	3	Чистый объем продаж	5 425 847	32 555 085	39 066 102	39 066 102	39 066 102
7	4	Сырье и материалы (без НДС)	1 694 915	10 169 492	12 203 390	12 203 390	12 203 390
8	5	Комплекующие изделия (без НДС)	847 458	5 084 746	6 101 695	6 101 695	6 101 695
9	6	Сдельная заработная плата	1 800 000	10 800 000	12 960 000	12 960 000	12 960 000
10	7	Другие прямые издержки (отчисления на соц. нужды)	640 800	3 844 800	4 613 760	4 613 760	4 613 760
11	8	Суммарные прямые издержки	4 983 173	29 899 037	35 878 845	35 878 845	35 878 845
12	9	ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ	442 675	2 656 047	3 187 257	3 187 257	3 187 257
13	10	Затраты на ремонт	43000	43000	43000	43000	43000
14	11	Топливо и энергия на общезаводские нужды (без НДС)	127 119	127 119	127 119	127 119	127 119
15	12	Оперативные издержки (на ремонт, топливо и др.)	170 119	170 119	170 119	170 119	170 119
16	13	Административные издержки	1 032 240	932 240	832 240	832 240	832 240
17	14	Суммарные постоянные издержки	1 202 359	1 102 359	1 002 359	1 002 359	1 002 359
18	15	Амортизация	19 750	79 000	79 000	79 000	79 000
19	16	Проценты по кредитам	0	0	0	0	0
20	17	Суммарные калькуляционные издержки	19 750	79 000	79 000	79 000	79 000
21	19	ПРИБЫЛЬ ДО ВЫПЛАТЫ НАЛОГА	-779 434	1 474 689	2 105 898	2 105 898	2 105 898
22	17	Налог на прибыль	0	353925	505416	505416	505416
23	18	ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ	-779 434	1 120 763	1 600 483	1 600 483	1 600 483

Рис. 6.1. Результирующий вид **Отчета о прибылях и убытках**

В ячейку C2 введите формулу =ГОД(ДатаНачала). В ячейку D2 введите формулу =C2+1 и размножьте ее далее по строке.

☛ Для ввода имени **ДатаНачала** можно щелкнуть по соответствующей ячейке ('Общие данные'!C2) или воспользоваться клавишей F3.

Рассмотрим 1-й способ расчета валового объема продаж – в ячейку C3 введите формулу =Сбыт!B6*Цена/(1+НДС) и размножьте формулу по строке.

2-й способ. Выделите диапазон C4:G4 и введите формулу =ОбъемСбыта*Цена/(1+НДС) Щелкните левой кнопкой мыши в строке формул и одновременно нажмите клавиши **Ctrl, Shift** и **Enter**, чтобы ввести формулу массива. Данный стиль ввода формул считается более предпочтительным.

В ячейку C5 введите формулу =C4*Потери и размножьте ее по строке.

В ячейку C6 введите формулу =C3-C5 и размножьте ее по строке.

В диапазон C7:G7 введите формулу массива

{=ОбъемСбыта*(Материалы+Электроэнергия)/(1+НДС)}

В диапазон C8:G8 самостоятельно введите формулу массива.

В диапазон C9:G9 введите формулу массива

{=ОбъемСбыта*СдельнаяЗарплата}

В ячейку C10 введите формулу =C9*СУММ('Общие данные'!\$D\$8:\$D\$10) и размножьте ее по строке.

☛ Чтобы ввести в ссылке на ячейку знаки \$ удобно пользоваться клавишей F4. Помните, для чего служат знаки \$ в ссылке на ячейку.

В ячейку C11 введите формулу =СУММ(C7:C10), в ячейку C12 введите формулу =C6-C11, а в ячейку C13 введите формулу

=СУММПРОИЗВ(СтоимостьОПФ;НормыНаРемонт)

Размножьте эти формулы по соответствующим строкам.

В диапазон C14:G14 введите формулу массива {=Топливо/(1+НДС)}

В ячейку C15 введите формулу =C13+C14 и размножьте ее по строке.

В диапазон C16:G16 введите формулу массива

$\{=\text{Менеджмент}*(1+\text{СУММ}('Общие\ данные'!D8:D10))+\text{ПрочиеИздержки}\}$

В ячейку С17 введите формулу $=C15+C16$ и размножьте ее по строке.

☛ В дальнейшем нам потребуется использовать некоторые финансовые функции Excel.

Перед началом работы с финансовыми функциями рекомендуется установить надстройку **Пакет анализа**. Для этого выполните команду меню **Сервис→Надстройки...** В диалоговом окне **Надстройки** установите флажок напротив строки **Пакет анализа** и нажмите кнопку **ОК**/ В результате вам будут доступны все финансовые функции Excel, которые ориентированы на решение задач, связанных с расчетами различных аннуитетов, амортизации, цены, доходности и других параметров ценных бумаг (облигаций, акций и т.п.), а также задач оценки эффективности инвестиционных проектов.

В диапазоне С18:G18 для расчета величины амортизационных отчислений за год воспользуемся финансовой функцией **АПЛ()**.

Синтаксис функции **АПЛ(Стоимость;Остаток;Период)**.


Стоимость – это начальная стоимость имущества.

Остаток – это стоимость имущества в конце периода амортизации.

Период – это количество периодов, за которые собственность амортизируется (иногда называется периодом амортизации).

В нашем случае **Остаток** равен 0. Зная годовую норму амортизации, можно рассчитать аргумент функции **Период=1/Годовая норма амортизации**. Тогда в ячейку D18 нужно ввести формулу

$=\text{АПЛ}(\text{ЗданияСооружения};0;1/'\text{Осн. фонды}'!\$D\$3)+\text{АПЛ}(\text{Оборудование};0;1/'\text{Осн. фонды}'!\$D\$4)$

☛. Для ввода функции **АПЛ()** выделите ячейку D18, нажмите кнопку **Вставка функции** , выберите категорию **Финансовые**, функция **АПЛ**.

Так как в 2006 году основные фонды будут эксплуатироваться только три месяца, то в ячейку С18 введите формулу $=3/12*D18$

В диапазон С19:G19 введите значение 0.

☛ Чтобы ввести в один или несколько диапазонов ячеек одинаковое значение, можно выделить эти диапазоны ячеек, затем ввести нужное значение и нажать одновременно клавиши **Ctrl** и **Enter**.

В ячейку С20 введите формулу $=\text{СУММ}(C18:C19)$, в ячейку С21 введите $=C12-C17-C20$, в С22 введите $=\text{ЕСЛИ}(C21<0;0;C21*\text{НалогНаПрибыль})$, в С23 введите $=C21-C22$. Размножьте эти формулы по соответствующим строкам.

3. Создание Отчета о движении денежных средств

Откройте лист **Отчет о движ.** На рис 6.2 представлен результирующий вид **Отчета о движении денежных средств**. В таблице 6.1 приведены формулы, которые необходимо ввести на данный рабочий лист.

	A	B	C	D	E	F	G
1	Отчет о движении денежных средств, руб.						
2	№	Наименование статьи	2006	2007	2008	2009	2010
3	1	Чистая прибыль	-779 434	1 120 763	1 600 483	1 600 483	1 600 483
4	2	Амортизация	19 750	79 000	79 000	79 000	79 000
5	3	КЭШ-ФЛО ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	-759684,07	1199763,5	1679482,71	1679482,71	1679482,71
6	4	Затраты на приобретение активов	1 350 000	0	0	0	0
7	5	Другие издержки подготовительного периода	50 000	0	0	0	0
8	6	КЭШ-ФЛО ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	-1400000	0	0	0	0
9	7	Кредиты	0	0	0	0	0
10	8	Выплаты в погашение кредитов	0	0	0	0	0
11	9	КЭШ-ФЛО ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	0	0	0	0	0
12	10	САЛЬДО НАЛИЧНОСТИ НА НАЧАЛО ПЕРИОДА	2 000 000	-159 684	1 040 079	2 719 562	4 399 045
13	11	САЛЬДО НАЛИЧНОСТИ НА КОНЕЦ ПЕРИОДА	-159 684	1 040 079	2 719 562	4 399 045	6 078 528

Рис. 6.2. Результирующий вид **Отчета о движении денежных средств**

Таблица 6.1

	Наименование статьи	=ГОД(ДатаНачал а)	=C2+1
--	---------------------	----------------------	-------

	Чистая прибыль	{=ЧистПрибыль}	{=ЧистПрибыль}
	Амортизация	{=Амортизация}	{=Амортизация}
	КЭШ-ФЛО ОТ ОПЕРАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	=C3+C4	=D3+D4
	Затраты на приобретение активов	=СУММ('Инв. план'!F4:F6)	0
	Другие издержки подготовительного периода	= 'Инв. план'!F3	0
	КЭШ-ФЛО ОТ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	=(C6+C7)	=(D6+D7)
	Кредиты	0	0
	Выплаты в погашение кредитов	0	0
	КЭШ-ФЛО ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	0	0
0	САЛДО НАЛИЧНОСТИ НА НАЧАЛО ПЕРИОДА	=СтартКапитал+C11	=C13+D11
1	САЛДО НАЛИЧНОСТИ НА КОНЕЦ ПЕРИОДА	=C12+C5+C8	=D12+D5+D8

4. Расчет показателей эффективности проекта

Откройте лист **Эффект**. На рис 6.3 представлен результирующий вид этого листа.

	A	B	C	D	E	F
1	Эффективность инвестиций					
2	Год	1	2	3	4	5
3	Расчет периода окупаемости без учета инфляции и дисконтирования					
4	ЧИСТЫЙ ПОТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ	-2159684	1199763	1679483	1679483	1679483
5	Кумулятивный чистый поток денежных средств	-2159684	-959921	719562	2399045	4078528
6		2	1	0	0	0
7	Период окупаемости	2,07156				
9	Расчет периода окупаемости с дисконтированием и без учета инфляции					
10	ДИСКОНТИРОВАННЫЙ ЧИСТЫЙ ПОТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ	-2013916	972857	1184216	1029753	895437
11	Кумулятивный дисконтированный чистый поток денежных средств	-2013916	-1041059	143157	1172910	2068348
12		2	1	0	0	0
13	Период окупаемости	2,37911				
14	Расчет периода окупаемости с дисконтированием и с учетом инфляции					
15	ДИСКОНТИРОВАННЫЙ ЧИСТЫЙ ПОТОК ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ	-1920193	843257	933145	737664	583134
16	Кумулятивный дисконтированный чистый поток денежных средств (с учетом инфляции)	-1920193	-1076937	-143791	593873	1177007
17		3	1	1	0	0
18	Период окупаемости	2,69493				
19	Другие показатели эффективности инвестиций					
20	Чистый приведенный доход, NPV (без учета инфляции)	2068348				
21	Чистый приведенный доход, NPV (с учетом инфляции)	1177007				
22	Дисконтированные инвестиции, К (упрощенная оценка)	1305507				
23	Дисконтированные инвестиции, К (уточненная оценка)	1328533				
24	Индекс прибыльности, PI (уточненная оценка без учета инфляц	2,557				
25	Индекс прибыльности, PI (уточненная оценка с учетом инфляц	1,886				
26	Внутренняя норма рентабельности, IRR (без учета инфляции)	57%				
27	Внутренняя норма рентабельности, IRR (с учетом инфляции)	43%				

Рис. 6.3. Результирующий вид рабочего листа **Эффект**

В ячейку B4 введите формулу = 'Отчет о движ.'!C5+'Отчет о движ.'!C8, в B5 =СУММ(\$B4:B4), а в B6 =ЕСЛИ(B5<0;1;0). «Растяните» формулы по строкам.

Чтобы рассчитать срок окупаемости (Payback Period, PP), нужно рассчитать момент времени, когда кумулятивный чистый поток денежных средств изменит знак с минуса на плюс. В нашем случае это произойдет между вторым и третьим годом. В ячейке A6 получена грубая

оценка срока окупаемости с помощью формулы $=СУММ(B6:F6)$. Для уточнения срока окупаемости в ячейку B7 введите

$$=A6-0,5-ИНДЕКС(КумЧистПотокДенСредств;;A6)/$$

$$(ИНДЕКС(КумЧистПотокДенСредств;;A6+1)-ИНДЕКС(КумЧистПотокДенСредств;;A6))$$

☛ В данной работе для простоты предполагается, что все доходы и расходы распределены равномерно в течение года (на практике это зачастую не так). В этом случае рекомендуется считать, что все элементы потока денежных средств относятся к середине соответствующего года. Поэтому, когда кумулятивный поток изменил знак с «-» (-959921) на «+» (+719562), мы считаем, что срок окупаемости лежит между серединой второго года и серединой третьего года. Последняя формула выведена с учетом этого предположения.


Чтобы ввести формулу в диапазон B10:F10, выделите этот диапазон и введите формулу $=ЧистПотокДенСредств/(1+СтавкаДисконта)^(Год-0,5)$, а затем одновременно нажмите клавиши **Ctrl** и **Enter**.

☛ Нажав одновременно клавиши **Ctrl** и **Enter**, мы определяем, что каждое значение в диапазоне **ЧистПотокДенСредств** будет разделено на соответствующее ему значение массива $(1+СтавкаДисконта)^(Год-0,5)$. Здесь используется показатель степени **Год-0,5**, так как мы условились относить все доходы и расходы к середине года.

В остальные ячейки диапазона A11:F13 необходимые формулы введите самостоятельно.

Чтобы ввести формулу в диапазон B15:F15, выделите этот диапазон и введите формулу $=ЧистПотокДенСредств/((1+Инфляция)*(1+СтавкаДисконта))^(Год-0,5)$

Затем нажмите клавиши **Ctrl** и **Enter**. В диапазоне A16:F18 остальные формулы введите самостоятельно.

Чтобы убедиться, что все сроки окупаемости рассчитаны правильно, построим графики всех трех кумулятивных потоков денежных средств. Выделите диапазоны A5:F5, A11:F11 и A16:F16. Нажмите кнопку **Мастер диаграмм**  и выберите тип диаграммы **График**. Нажмите кнопку **Готово**.

☛ Чтобы выделить несмежные диапазоны ячеек, нужно выделить первый диапазон ячеек обычным способом, а затем, нажав и удерживая клавишу **Ctrl**, выделить следующие диапазоны ячеек.

Для расчета чистого приведенного дохода NPV существует две финансовые функции – **ЧПС()** и **ЧИСТНЗ()** (см. Приложение). Функция **ЧПС()** используется, если платежи (поступления) происходят через равные промежутки времени. С учетом того, что все платежи (поступления) мы относили к середине года, в ячейку B20 введите формулу

$$=ЧПС(СтавкаДисконта;ЧистПотокДенСредств)*(1+СтавкаДисконта)^0,5$$

☛ Обратите внимание, что полученное значение 2068348 совпадает со значением в ячейке F11.

Для расчета чистого приведенного дохода NPV с учетом инфляции нужной функции не существует, поэтому в ячейку B21 введите формулу $=F16$.

В ячейку B22 введите формулу

$$=-ЧПС(СтавкаДисконта;'Отчет о движ.'!C8:G8)*(1+СтавкаДисконта)^0,5$$

Эта формула предполагает, что все инвестиции осуществлялись в середине 2006 года.

Однако данные инвестиционного плана (лист **Инв. план**) позволяют уточнить эту оценку. Перейдите на лист **Инв. план** и добавьте в таблицу этап №0 со стоимостью – *p.*, а также добавьте столбец *Момент инвестирования* согласно рис. 6.4. Попробуйте самостоятельно ввести формулы в диапазон H3:H7.

Теперь на рабочем листе **Эффект** в ячейку B23 введите формулу

$$=ЧИСТНЗ(СтавкаДисконта;Инв. план!F3:F7;Инв. план!H3:H7)$$

Функция **ЧИСТНЗ()** используется, если платежи (поступления) происходят через неравные промежутки времени (как в нашем случае). Очевидно, что уточненная оценка не существенно отличается от упрощенной оценки.

В ячейку B24 введите формулу $=1+B20/B23$, а в B25 формулу $=1+B21/B23$.

А	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н	
1	Инвестиционный план							
2	№	Наименование этапа	Дата начала	Дата окончания	Тип актива	Стоимость этапа	Выплаты	Момент инвестирования
3	0		01.01.06	01.01.06		- р.	в начале	01.01.06
4	1	Разработка бизнес-плана	01.01.06	28.02.06	Другие активы	50 000 р.	в конце	28.02.06
5	2	Приобретение и ремонт производственных	01.03.06	30.06.06	Здания и сооружения	700 000 р.	равномерно	30.04.06
6	3	Приобретение производственного оборудования	01.06.06	31.07.06	Оборудование	550 000 р.	в начале	01.06.06
7	4	Монтаж и наладка оборудования	01.07.06	30.09.06	Оборудование	100 000 р.	равномерно	15.08.06
8					Итого	1 400 000 р.		
9	Стартовый капитал					2 000 000 р.		

Рис. 6.4. Результирующий вид рабочего листа **Инв. план**

Для расчета внутренней нормы рентабельности (доходности) проекта IRR (Internal Rate of Return) служат финансовые функции **ВСД()** и **ЧИСТВНДОХ()**. Функция **ВСД()** используется, если платежи (поступления) происходят через равные промежутки времени. В ячейку B26 введите формулу

$$=ВСД(ЧистПотокДенСредств)$$


Функции для расчета IRR с учетом инфляции не существует. Поэтому в ячейку B27 необходимо ввести формулу

$$=(ВСД(ЧистПотокДенСредств)-Инфляция)/(1+Инфляция)$$

Рассчитанные показатели эффективности инвестиционного проекта свидетельствуют о его эффективности при заданной инвестором ставке дисконтирования $e=15\%$, так как выполняются условия $NPV>0$, $IRR>e$ и $PI>1$.

5. Анализ чувствительности инвестиционного проекта

Для исследования чувствительности проекта к изменениям различных условий можно использовать такое средство **MS Excel** как **сценарии**. Будем исследовать влияние изменения цены, объема сбыта и уровня инфляции на эффективность проекта (в частности, на NPV, IRR и срок окупаемости с учетом инфляции).

К сожалению, на листе **Сбыт** не представлены значения прогноза инфляции, NPV, IRR и срока окупаемости, а все изменяемые ячейки сценария должны находиться на активном листе (т.е. на листе **Сбыт**). Чтобы значение прогноза инфляции присутствовало на листе, перейдите на лист **Общие данные**, вырежьте диапазон A11:C11 (кнопка **Вырезать** ) и вставьте в любом месте на листе **Сбыт** (теперь ячейка с именем **Инфляция** располагается на листе **Сбыт**). Чтобы не перемещать ячейки результатов NPV, IRR и срок окупаемости PP с листа **Эффект** на лист **Сбыт**, создадим копии этих ячеек на листе **Сбыт**. В ячейку B10 введите формулу $=Эффект!B21$, в B11 введите $=Эффект!B27$, в B12 введите $=Эффект!B18$. Ячейке B10 присвойте имя **NPV**, B11 – **IRR**, B12 – **PP**.

Перейдите на лист **Сбыт** и выполните команду **Сервис**→**Сценарии...** В окне **Диспетчер сценариев** нажмите кнопку **Добавить...** В окне **Добавление сценария** задайте **Название сценария** *Базовый сценарий*, **Изменяемые ячейки** *C3;B6:F6;Инфляция* и нажмите кнопку **ОК**. В окне **Значения ячеек сценария** указаны текущие значения изменяемых ячеек. Нажмите кнопку **ОК**.

Добавьте сценарий **Рост цен на 10%** (**Изменяемые ячейки** *C3*, **Цена** $=130*1,1$ или *143*). Самостоятельно создайте сценарий **Падение цен на 10%**.

Добавьте сценарий **Рост продаж на 10%** (**Изменяемые ячейки** *B6:F6*, **\$B\$6** $=50000*1,1$ или *55000*, **\$C\$6** $=300000*1,1$ или *330000* и т.д.). Самостоятельно создайте сценарии **Падение продаж на 10%**, **Инфляция 15%** и **Инфляция 20%**.

Для создания отчета по сценариям нажмите кнопку **Отчет...** в окне **Диспетчер сценариев**. В окне **Отчет по сценарию** укажите **Тип отчета** *структура*, **Ячейки результата** $=B\$10:B\12 . Нажмите кнопку **ОК**. Проанализируйте созданный рабочий лист **Структура сценария**. Убедитесь, что наибольшее влияние на эффективность проекта имеет цена.

Самостоятельно создайте отчет по сценариям с использованием **сводной таблицы**.

☛ Чтобы получить удовлетворительный отчет с использованием сводной таблицы, необходимо предварительно удалить **Базовый сценарий**. После создания листа **Сводная таблица по сценарию** отредактируйте сводную таблицу. Для полей IRR и PP измените **параметры поля** – щелкните правой кнопкой мыши в нужном поле, выберите команду **Параметры поля...** и в окне **Вычисление поля сводной таблицы** задайте **Операция** *Сумма*,

после чего нажмите кнопку **ОК**. Отформатируйте сводную таблицу так, чтобы она приняла следующий вид.

	A	B	C	D	E	F
5				Ячейки \downarrow		
6	Цена \downarrow	ОбъемСбыта \downarrow	Инфляция \downarrow	NPV	IRR	PP
7	Падение цен на 10%	Падение продаж на 10%	Инфляция 15%	-5330082		
8			Инфляция 20%	-4963662		
9	Рост продаж на 10%	Рост продаж на 10%	Инфляция 15%	-5592801		
10			Инфляция 20%	-5199307		
11	Рост цен на 10%	Падение продаж на 10%	Инфляция 15%	5384516	162,7%	1,20
12			Инфляция 20%	4661179	151,8%	1,23
13	Рост продаж на 10%	Рост продаж на 10%	Инфляция 15%	7394642	237,5%	0,99
14			Инфляция 20%	6467526	223,4%	1,01

Рис. 6.5. Результирующий вид листа **Сводная таблица по сценарию**

Обратите внимание, что в сводной таблице результаты рассчитаны при совокупном действии сценариев в отличие от листа **Структура сценария**.

Чтобы определить минимальную цену, при которой проект будет оставаться рентабельным, перейдите на лист **Сбыт** и выполните команду **Сервис**→**Подбор параметра...** В окне **Подбор параметра** задайте значения согласно рис. 6.6. Нажмите кнопку **ОК**.

Убедитесь, что при цене 127,53 руб. NPV=0 руб., IRR=15% (т.е. IRR равен ставке дисконта), а PP больше 5 лет.

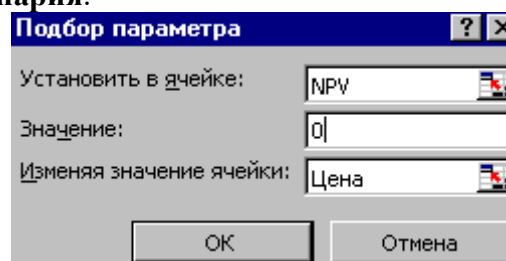


Рис. 6.6. Окно **Подбор параметра**

Методические материалы для выполнения практической работы:

Практическая работа

«Методы оценки эффективности проекта»

Цель занятия: приобретение навыков оценки эффективности проектов.

Эффективность проекта характеризуется системой параметров, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам его участников. Различают следующие характеристики эффективности проекта:

- показатели *коммерческой* (финансовой) эффективности, учитывающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
- показатели *бюджетной* эффективности, отражающие финансовые последствия осуществления проекта для федерального, регионального или местного бюджета;
- показатели *экономической* эффективности, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за рамки непосредственных финансовых участников проекта и допускающие стоимостное измерение.

Основные параметры эффективности проекта основаны на учете стоимости финансовых ресурсов во времени, которая определяется с помощью дисконтирования.

Дисконтирование (приведение к одному моменту времени) – процедура, позволяющая приводить разновременные затраты и результаты в данном денежном потоке к сопоставимому виду с учетом их разной предпочтительности, неравноценности. Для приведения разновременных экономических затрат и результатов используется норма дисконта (E), равная приемлемой для организации норме дохода на капитал. Технически приведение к базисному моменту времени затрат и результатов, имеющих место на t-м шаге расчета реализации проекта (t-м году расчетного периода), удобно производить путем умножения на коэффициент дисконтирования \square^t , определяемый для постоянной нормы дисконта E как

Тестовые задания

Выберите один или несколько правильных ответов

5.1. Работа – это:

- а) трудовой процесс, требующий затрат времени и ресурсов;
- б) совокупность операций, направленных на получение конкретного результата;
- в) процесс не требующий затрат труда, но требующий затрат времени.

5.2. Фиктивная работа – это:

- а) трудовой процесс, не имеющий результатов;
- б) неоплачиваемая работа;
- в) работа, результаты которой никому не нужны;
- г) зависимость между двумя или несколькими событиями, не требующая ни затрат времени, ни ресурсов, но показывающая логическую связь работ.

5.3. Ожидание – это:

- а) технологическая или организационная взаимосвязь между событиями;
- б) процесс, не требующий затрат труда, но требующий затрат времени; в) вынужденный простой работников, машин и оборудования.

Методические материалы для выполнения расчетно-графической работы:

Расчетно-графическая работа

Разработка проекта средствами Microsoft Project

1. Содержание проекта. Ключевые этапы проекта

Качественная отопительная система в условиях сурового российского климата – сердце любого дома, как городской многоэтажки, так и загородного коттеджа. Какой бы качественной и надежной не была отопительная система, рано или поздно ее элементы выходят из строя и требуют замены. Чаще всего замена требуется для труб отопительной системы. Естественно, проводить работы по замене труб лучше в теплое время года, но почему-то, по плохой традиции, не редкостью является и проведение ремонтных работ в самый разгар отопительного сезона.

В соответствии с требованиями ГОСТ и СНиП системы отопления многоквартирного дома должны обеспечивать нагрев воздуха в жилых помещениях в зимний период до температуры 20-22 градуса при влажности 45-30 %. Для этого, при разработке проектно-сметной документации на строительство, проектируется и система отопления многоквартирного дома, обеспечивающая одинаковое давление теплоносителя в трубах, как на первом, так и на последнем этажах здания. Только при этом условии удастся обеспечить нормальную циркуляцию теплоносителя, а, следовательно, и требуемые параметры воздуха в помещении.

Ключевые этапы проекта:

1	Предварительное экономическое обоснование проекта
2	Разработка технической и чертежной документации системы отопления
3	Согласование проекта с заказчиком
4	Оформление документов инспектирующим организациям
5	Расчет и подбор оборудования для проведения монтажа системы отопления
6	Комплектация объекта оборудованием для проведения монтажных работ
7	Монтаж котла
8	Монтаж оборудования котельной
9	Монтаж трубопровода системы отопления

0	1	Монтаж радиаторов системы отопления
1	1	Монтаж электрооборудования
2	1	Монтаж систем автоматики
3	1	Теплоизоляционные работы
4	1	Пуско-наладка системы отопления
5	1	Устранение конструктивных недостатков
6	1	Сдача инспектирующим организациям,
7	1	Сдача в эксплуатацию

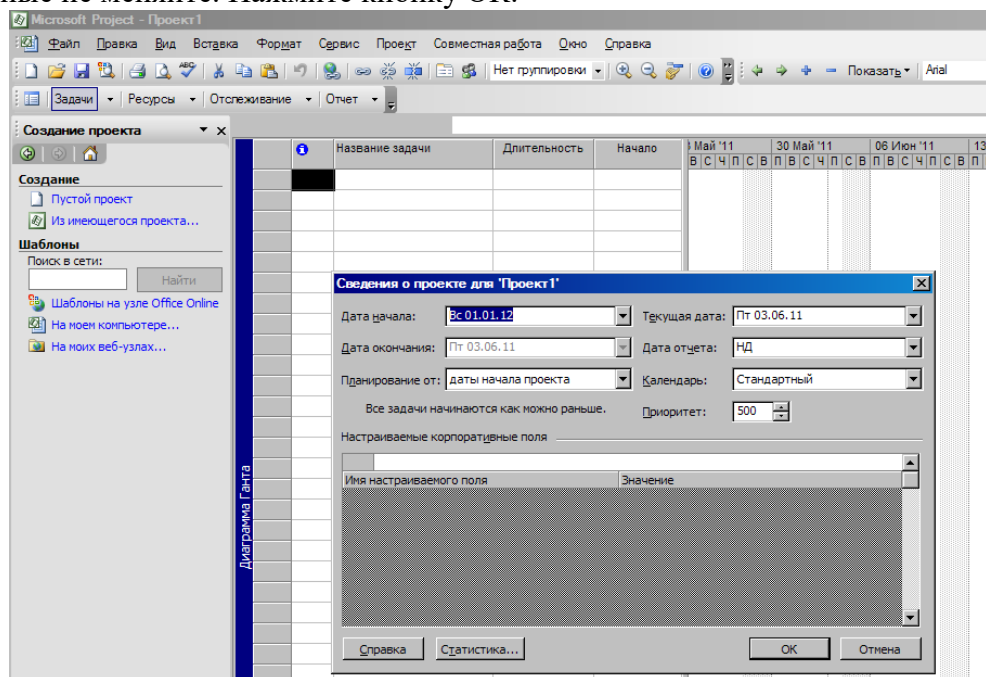
2. Электронная модель проекта средствами Microsoft Project

Для создания нового проекта можно выполнить команду меню Файл→Создать.

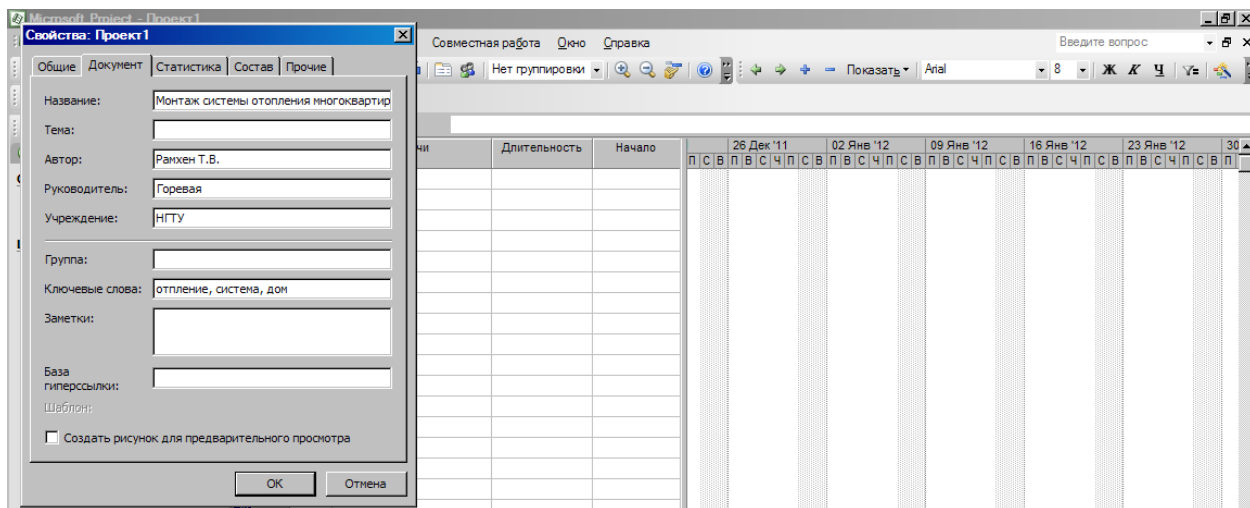
Чтобы задать различные характеристики проекта, выполните команду меню

Проект→Сведения о проекте...

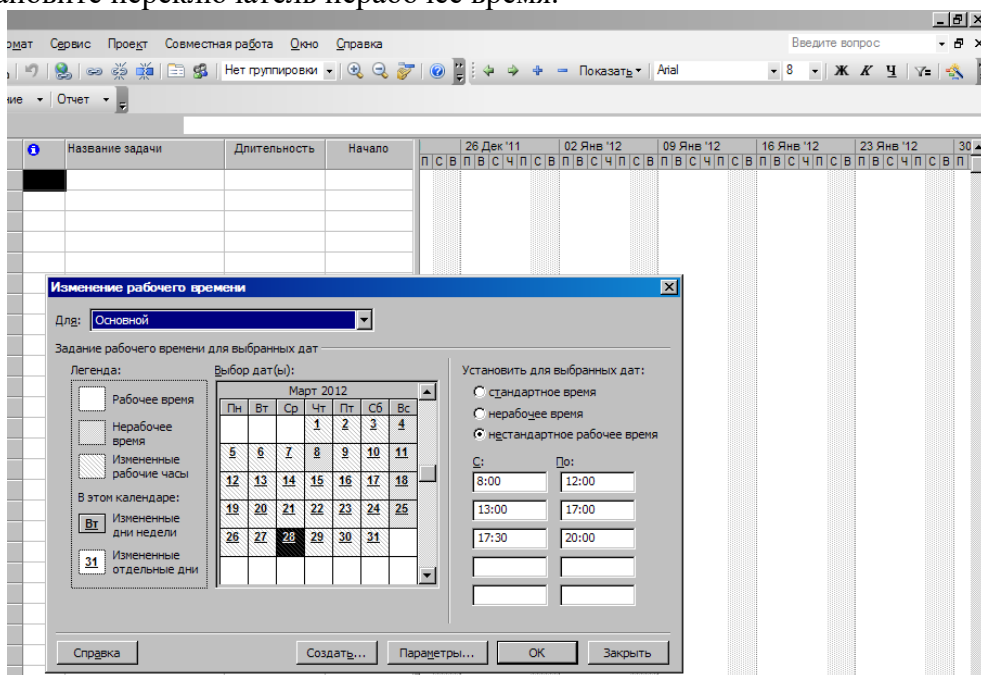
В окне Сведения о проекте... в качестве Даты начала задайте 1 января 2012 г. Дата отчета 1 марта 2012 г. Планирование от: от даты начала проекта. Календарь Стандартный. Остальные данные не меняйте. Нажмите кнопку ОК.



Для ввода ключевых сведений о проекте выполните команду меню Файл→Свойства. На вкладке Документ задайте: Название Монтаж системы отопления многоквартирного дома; Автор Рамхен Т.В.; Руководитель Горевая; Учреждение НГТУ; Ключевые слова отопление, система. На вкладке Прочие задайте: Цель Разработка проекта монтажа системы отопления многоквартирного дома, Почтовое отделение 633216. Нажмите кнопку ОК.

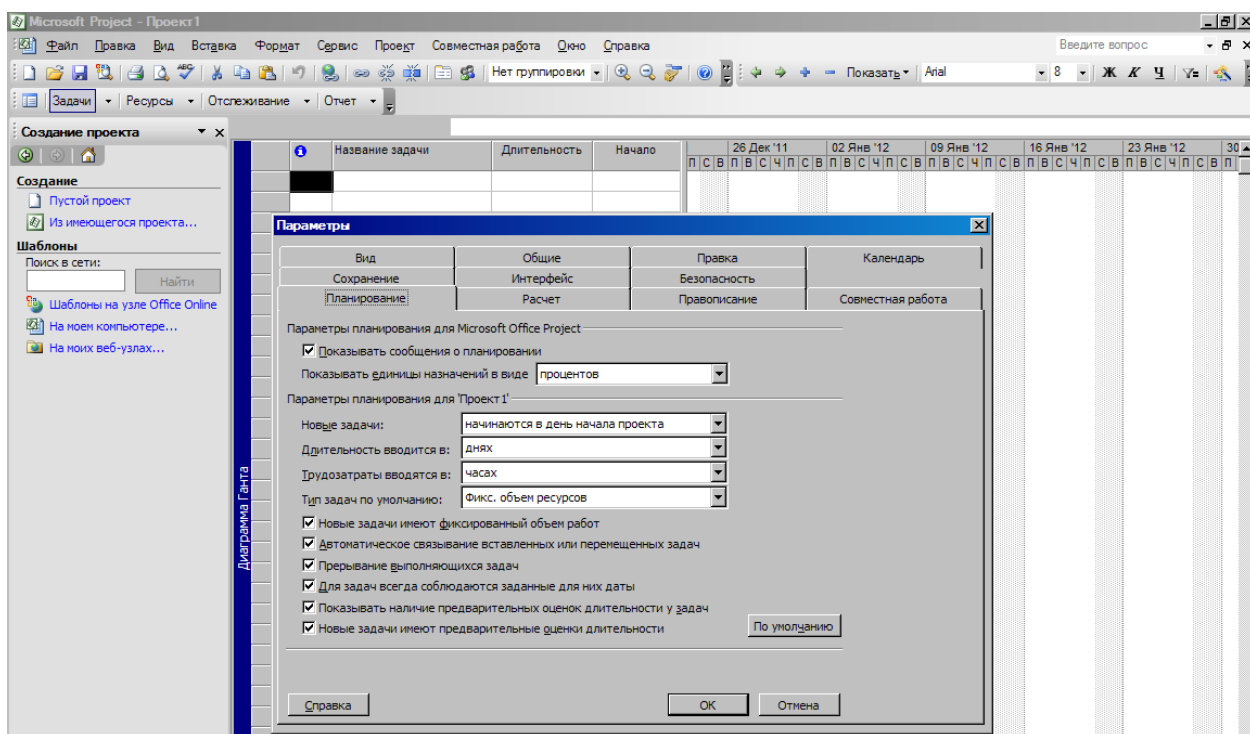


Самостоятельно создайте собственный календарь на основе стандартного календаря (команда Сервис→Изменить рабочее время, кнопка Создать...), назвав его Основной и указав переключатель Создать копию календаря Стандартный. Чтобы изменить стандартный календарь, выполните команду Сервис→Изменить рабочее время. Чтобы установить рабочее время с 8:00 до 20:00 с перерывом на обед с 12:00 до 13:00 и с 17:00 до 17:30, выделите рабочие дни с понедельника по четверг в поле Выбор дат(ы), установите переключатель нестандартное рабочее время и задайте в первой строке С 8:00 По 12:00, а во второй строке С 13:00 По 17:00. Чтобы установить, что в пятницу рабочее время будет заканчиваться в 18:00, щелкните по кнопке Пт в поле Выбор дат(ы), установите переключатель нестандартное рабочее время и задайте время работы в полях С и По. Чтобы задать праздничные дни (1 и 7 января, 23 февраля, 8 марта, 1 и 9 мая, 12 июня, 7 ноября и 12 декабря с учетом переносов), щелкните по соответствующим дням и установите переключатель нерабочее время.



Рабочие дни с понедельника по субботу включительно.

Для настройки параметров календарного плана выполните команду Сервис→Параметры..., и на вкладке Планирование задайте следующие данные:



Выполните команду меню Вид→ Диаграмма Ганта. В поле Название задачи введите название задачи Предварительное экономическое обоснование проекта и нажмите клавишу Tab. MS Project сам вводит примерную длительность задачи 1день? Задайте Длительность 1нед? Нажмите клавишу Enter.

Введите остальные задачи согласно таблице 1.

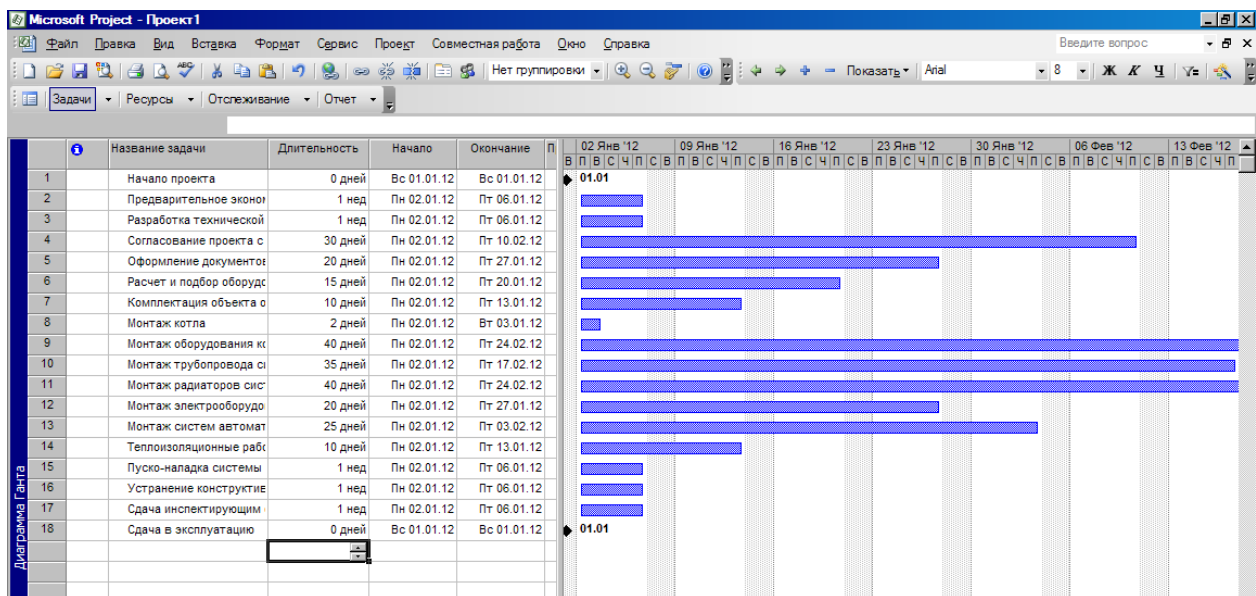
Для задачи Согласование и утверждение технического проекта добавьте заметку Оплата заказчиком 40% проектной стоимости (в поле Название задачи выберите задачу и нажмите кнопку Заметки задачи).

Задача с нулевой длительностью автоматически помечается как веха (например, завершающая работа 17), но сделана вехой может быть любая задача. На диаграмме Ганта веха отображается символом . Чтобы пометить задачи 4, 11 и 17 как вехи, выберите соответствующую задачу в поле Название задачи. Нажмите кнопку Сведения о задаче , выберите вкладку Дополнительно и установите флажок Пометить задачу как веху.

Таблица 1

	Название задачи	Длительность
	Предварительное экономическое обоснование проекта	1неделя?
	Разработка технической и чертежной документации системы отопления	1неделя?
	Согласование проекта с заказчиком	30 дней?
	Оформление документов инспектирующим организациям	20 дней?
	Расчет и подбор оборудования для проведения монтажа системы отопления	15 дней?
	Комплектация объекта оборудованием для проведения монтажных работ	10 дней?
	Монтаж котла	2 дня?
	Монтаж оборудования котельной	40 дней?
	Монтаж трубопровода системы отопления	35 дней?
0	Монтаж радиаторов системы отопления	40 дней?

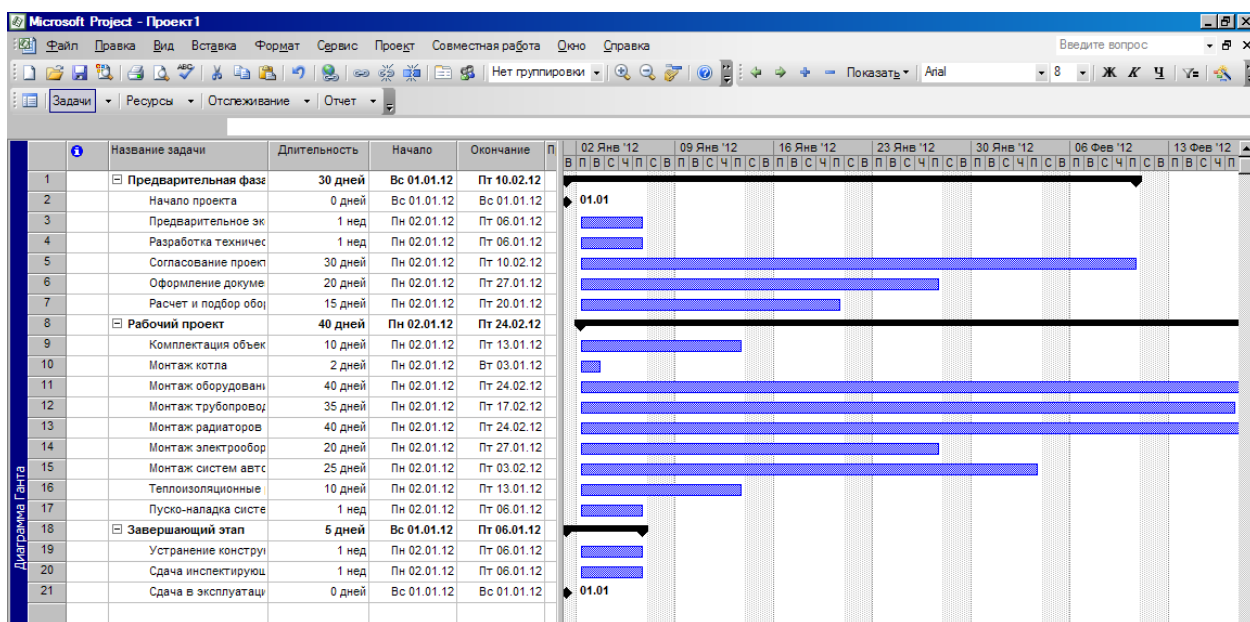
1	Монтаж электрооборудования	20 дней?
2	Монтаж систем автоматики	25 дней?
3	Теплоизоляционные работы	10 дней?
4	Пуско-наладка системы отопления	1 неделя?
5	Устранение конструктивных недостатков	1 неделя?
6	Сдача инспектирующим организациям,	1 неделя?
7	Сдача в эксплуатацию	0 дней?



Структурирование, создавая иерархию, позволяет объединить задачи в более удобные для управления фазы (суммарные задачи). Начальная и конечная дата суммарной задачи определяется начальной и конечной датами первой и последней ее подзадач. Для структурирования задач служат кнопки структуры: На уровень выше ◀, На уровень ниже ▶, Показать подзадачи +, Скрыть подзадачи -.

Выберите задачу Предварительное экономическое обоснование проекта, которую требуется сделать подзадачей. Выполните команду меню Вставка→Новая задача и введите название новой суммарной задачи Предварительная фаза проекта. Выделите задачи с 1-й по 5-ю согласно табл. 1. Нажмите кнопку На уровень ниже ▶.

Также создаем суммарные задачи Рабочий проект (задачи с 6-й по 11-ю согласно табл. 1) и Завершающие работы (задачи с 15-й по 16-ю согласно табл. 1).



Одним из наиболее надежных способов планирования задач является установление взаимосвязей между ними, т.е. зависимостей задач. После того как задачи связаны, изменение дат задачи-предшественника влияет на изменение дат задач-последователей. В MS Project по умолчанию создается зависимость задач типа «Окончание-начало». Для реального моделирования проекта тип связи можно изменить на «Начало-начало», «Окончание-окончание» или «Начало-окончание».

Свяжите задачи 2 и 5 (согласно табл. 1), образующие Предварительную фазу проекта.

Чтобы связать две или более задач друг с другом, выберите их в поле Название задачи, причем в том же порядке, в котором они должны быть связаны. Чтобы выбрать несколько задач подряд, нажмите клавишу Shift и, удерживая ее, щелкните первую и последнюю задачи. Чтобы выбрать несколько задач вразброс, нажмите клавишу Ctrl и, удерживая ее, щелкните поочередно нужные задачи. Нажмите кнопку Связать задачи.

Свяжите задачи, входящие в фазу Рабочий проект, которые связаны с установкой оборудования отопления (задачи 8, 9 и 10 согласно табл. 1). Свяжите задачи, входящие в фазу Рабочий проект, которые связаны с установкой электронной системы (задачи 11 и 12, 14 согласно табл. 4.1).

Свяжите суммарные задачи Предварительная фаза проекта и Рабочий проект. Свяжите суммарные задачи Рабочий проект и Завершающий этап.

Измените тип связи задач Разработка технической и чертежной документации системы отопления и Согласование проекта с заказчиком на Начало-начало, Запаздывание 30 дней?

Чтобы изменить связь задач, дважды щелкните линию связи между задачами, которую требуется изменить. Будет открыто окно Зависимость задач. Если будет открыто окно Стили отрезков, вы щелкнули не линию связи; необходимо закрыть это окно и снова дважды щелкнуть связь задач. В поле со списком Тип выберите нужный тип связи между задачами, задайте, если нужно Запаздывание и нажмите кнопку ОК.

Чтобы разорвать связь между задачами, выберите эти задачи в поле Название задачи и нажмите кнопку Разорвать связи задач.

Измените тип связи задач Оформление документов инспектирующим организациям и Расчет и подбор оборудования для проведения монтажа системы отопления на Окончание-окончание, Запаздывание 3 недели?

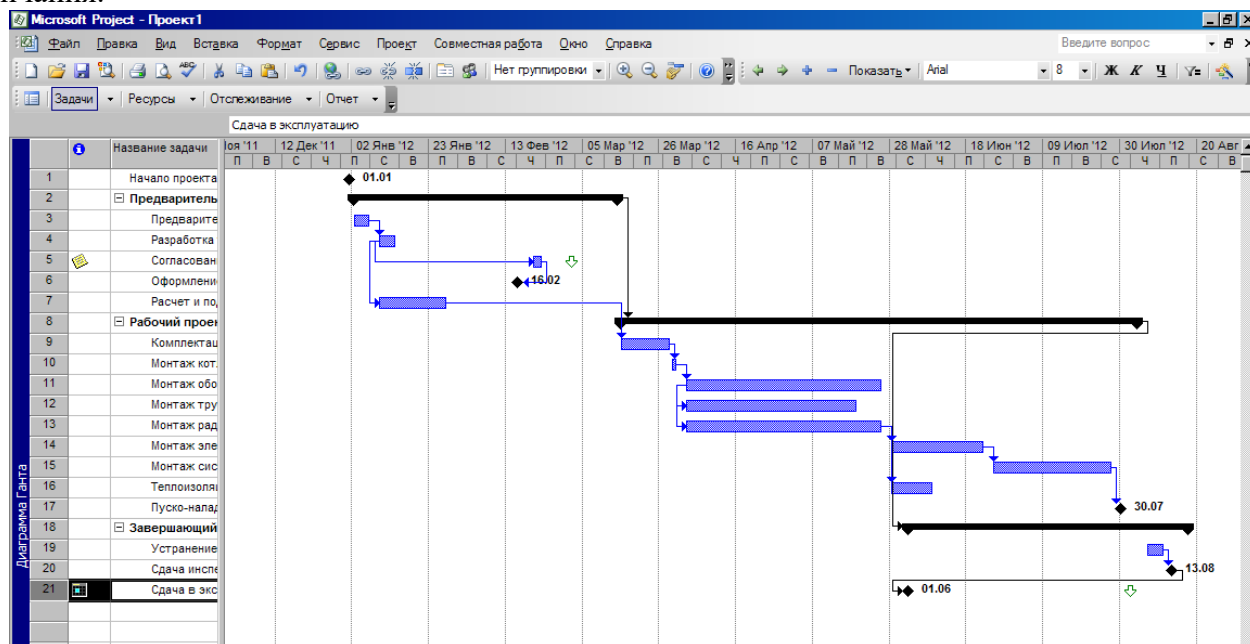
MS Project автоматически рассчитывает даты начала и окончания задач и фаз на основе их длительностей и взаимосвязей. Если необходимо, можно привязать задачу или фазу к определенной дате. Чтобы задать дату для задачи (вехи) Подписание акта приемки работ, выделите эту задачу и нажмите кнопку Сведения о задаче. В окне Сведения о задаче выберите вкладку Дополнительно и задайте Тип ограничения Окончание не позднее, Дата ограничения

01.06.2012 г. Если откроется окно Мастер планирования с предупреждением о конфликте планирования, выберите переключатель Продолжить. Будет установлено ограничение Окончание не позднее и нажмите кнопку ОК.

Добавим для задачи Согласование и утверждение технического проекта параметр Крайний срок 1.03.2012 г. (в окне Сведения о задаче на вкладке Дополнительно). Установка крайнего срока не влияет на планирование задач. MS Project только отображает индикатор крайнего срока на диаграмме Ганта, оповещающая о том, что задача имеет крайний срок окончания.

Добавьте Крайний срок 01.08.2012 г. для задачи Подписание акта приемки работ.

Установка крайнего срока не влияет на планирование задач. MS Project только отображает индикатор крайнего срока ↕ на диаграмме Ганта, оповещающая о том, что задача имеет крайний срок окончания.



Для создания списка ресурсов выполните команду меню Вид→Лист ресурсов. Также выполните команду меню Вид→Таблица→Ввод. В поле Название ресурса введите Руководитель проекта. Задайте Тип Трудовой, Группа Специалисты, Макс. единиц 100%, Стандартная ставка 120000 руб.

• Microsoft Project использует два типа ресурсов: трудовые ресурсы – это сотрудники или оборудование; материальные ресурсы – это расходные материалы или сырье.

• Для трудовых ресурсов в поле Макс. единиц вводят в процентах максимальное число единиц, доступных для этого ресурса. Например, значение 150% указывает, что доступны полторы единицы полной занятости определенного ресурса.


• Для материальных ресурсов в поле Единицы измерения материалов вводят единицы измерения материального ресурса, например штуки.

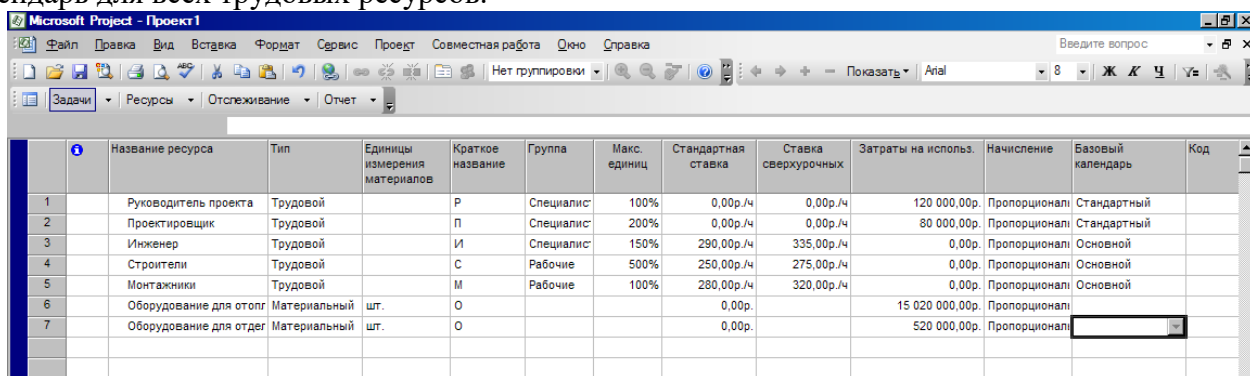
Задайте другие ресурсы согласно таблице 2.

Таблица 2


№	Название ресурса	Тип	Единицы измерения материалов	Группа	Макс. единиц	Стандартная ставка	Ставка сверхурочных	Затраты на использование
1	Руководитель проекта	Труд		Специалисты	100%			120000
2	Проектировщик	Труд		Специалисты	200%			80000 р
3	Инженер	Труд		Специалисты	150%	290 р./ч	335 р./ч	
4	Строители	Труд		Рабочие	500%	250 р./ч	275 р./ч	

№	Название ресурса	Тип	Единицы измерения материалов	Группа	Макс. единиц	Стандартная ставка	Ставка сверхурочных	Затраты на использован
5	Монтажники	Труд		Рабочие	100%	280 р./ч	320 р./ч	
6	Оборудование для отопления	Матер	Шт.	Материалы		500р.		
7	Оборудование для отделки	Матер	Шт.	Материалы		400р.		

Каждый ресурс имеет график работы (по умолчанию это стандартный календарь). Чтобы изменить график работы ресурса Озеленителя, выделите этот ресурс и выполните команду меню Проект→Сведения о ресурсе или нажмите кнопку Сведения о ресурсе . На вкладке Рабочее время задайте поле Базовый календарь Основной. Нажмите кнопку ОК. Аналогично задайте календарь для всех трудовых ресурсов.



№	Название ресурса	Тип	Единицы измерения материалов	Краткое название	Группа	Макс. единиц	Стандартная ставка	Ставка сверхурочных	Затраты на использ.	Начисление	Базовый календарь	Код
1	Руководитель проекта	Трудовой		Р	Специалист	100%	0,00р./ч	0,00р./ч	120 000,00р.	Пропорционал	Стандартный	
2	Проектировщик	Трудовой		П	Специалист	200%	0,00р./ч	0,00р./ч	80 000,00р.	Пропорционал	Стандартный	
3	Инженер	Трудовой		И	Специалист	150%	290,00р./ч	335,00р./ч	0,00р.	Пропорционал	Основной	
4	Строители	Трудовой		С	Рабочие	500%	250,00р./ч	275,00р./ч	0,00р.	Пропорционал	Основной	
5	Монтажники	Трудовой		М	Рабочие	100%	280,00р./ч	320,00р./ч	0,00р.	Пропорционал	Основной	
6	Оборудование для отопл	Материальный	шт.	О			0,00р.		15 020 000,00р.	Пропорционал		
7	Оборудование для отдег	Материальный	шт.	О			0,00р.		520 000,00р.	Пропорционал		

Чтобы назначить задачам ресурсы, выполните команду меню Вид→Диаграмма Ганта. Выделите задачу Предварительное экономическое обоснование проекта и нажмите кнопку Назначить ресурсы . В поле Название ресурса укажите ресурс Руководитель проекта и Единицы 10%. Нажмите кнопку Назначить. Сделав все назначения, нажмите кнопку Закрывать.

- Если не нажимать кнопку Закрывать, то окно Назначение ресурсов остается открытым.
- Чтобы назначить неполную занятость ресурса, в поле Единицы следует задать значение меньше 100%. Если нужно назначить несколько одинаковых ресурсов, то задают значения 200%, 300% и т.д.
- Чтобы назначить несколько разных ресурсов, выберите названия этих ресурсов, удерживая клавишу Ctrl.

Назначьте остальные ресурсы согласно таблице 3.

Таблица 3

№	Название задачи	Название ресурса	Единицы
1	Предварительное экономическое обоснование проекта	Руководитель проекта	10%
2	Разработка технической и чертежной документации системы отопления	Проектировщик	100%
		Инженер	50%
3	Согласование проекта с заказчиком	Руководитель проекта	50%
4	Оформление документов инспектирующим организациям	Проектировщик	100%
		Инженер	50%
5	Расчет и подбор оборудования для проведения монтажа системы отопления	Инженер	100%
6	Комплектация объекта оборудованием для проведения монтажных работ	Инженер	100%
		Строители	75%
7	Монтаж котла	Монтажники	250%

№	Название задачи	Название ресурса	Единицы
		Строители Инженер Оборудование для отопления	100% 10%
8	Монтаж оборудования котельной	Монтажники Строители Инженер Оборудование для отопления	150% 100% 7%
9	Монтаж трубопровода системы отопления	Монтажники Инженер Строители Проектировщик	100% 75% 100% 20%
10	Монтаж радиаторов системы отопления	Монтажники Строители Инженер Оборудование для отопления	350% 100% 30%
11	Монтаж электрооборудования	Монтажники Строители Инженер Оборудование для отделки	250% 100% 25%
12	Монтаж систем автоматики	Монтажники Строители Инженер Проектировщик	200% 100% 100% 20%
13	Теплоизоляционные работы	Монтажники Строители Инженер Проектировщик	150% 100% 100% 15%
14	Пуско-наладка системы отопления	Монтажники	400%
15	Устранение конструктивных недостатков	Инженер	300%
16	Сдача инспектирующим организациям,	Проектировщик	40% 500%
17	Сдача в эксплуатацию	Руководитель проекта	5%

Для проверки и изменения назначений ресурсов выполните команду меню Вид→Использование ресурсов. Если название ресурса выделено красным жирным шрифтом, это означает, что ресурс перегружен.

	Название ресурса	Тип	Единицы измерения материалов	Краткое название	Группа	Макс. единиц	Стандартная ставка	Ставка сверхурочных	Затраты на исполн.	Начисление	Базовый календарь	Код
1	Руководитель проекта	Трудовой		P	Специалист	100%	0,00р./ч	0,00р./ч	120 000,00р.	Пропорционал	Стандартный	
2	Проектировщик	Трудовой		П	Специалист	200%	0,00р./ч	0,00р./ч	80 000,00р.	Пропорционал	Стандартный	
3	Инженеры	Трудовой		И	Специалист	150%	290,00р./ч	335,00р./ч	0,00р.	Пропорционал	Основной	
4	Строители	Трудовой		С	Рабочие	500%	250,00р./ч	275,00р./ч	0,00р.	Пропорционал	Основной	
5	Монтажники	Трудовой		М	Рабочие	100%	280,00р./ч	320,00р./ч	0,00р.	Пропорционал	Основной	
6	Оборудование для отопл	Материальный	шт.	О			0,00р.		15 020 000,00р.	Пропорционал		
7	Оборудование для отдег	Материальный	шт.	О			0,00р.		520 000,00р.	Пропорционал		

3. Календари проекта

Для просмотра начальной и конечной даты проекта, а также общих трудозатрат, общих затрат и процента выполнения проекта выполните команду Проект Сведения о проекте. Нажмите кнопку Статистика. В столбце Затраты строки Текущие просмотрите общие плановые затраты проекта 27368883,63 руб.

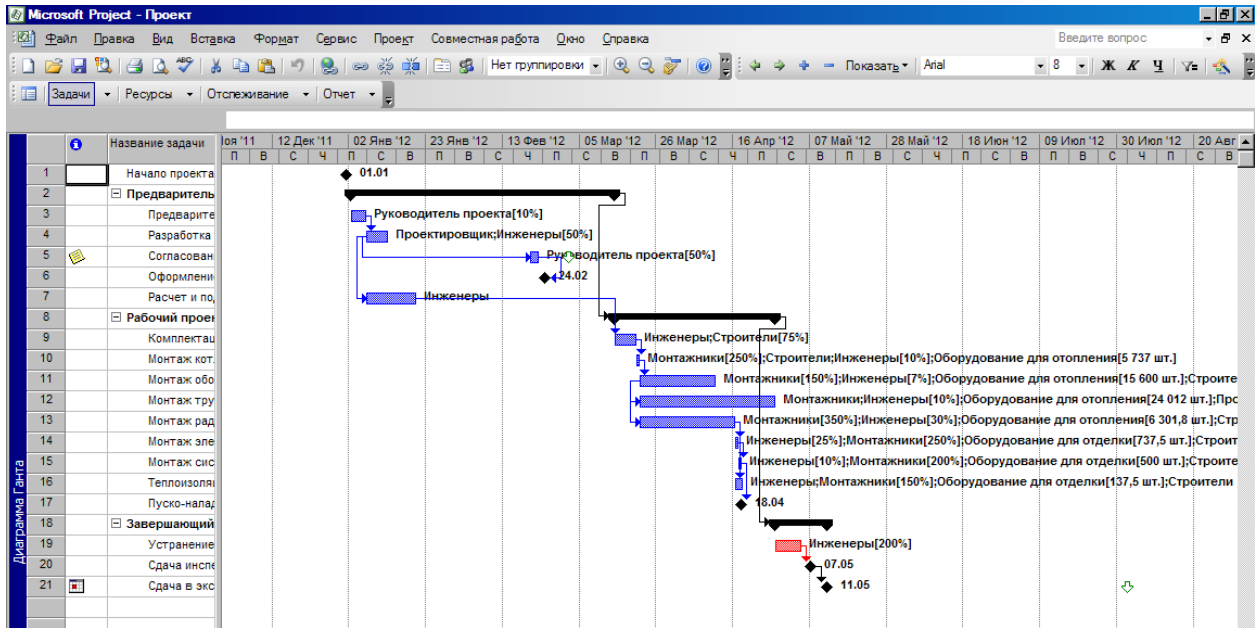
		Начало	Окончание
Текущее		Вт 01.01.12	Пт 11.05.12
Базовое		НД	НД
Фактическое		НД	НД
Отклонение		0д	0д




	Длительность	Трудозатраты	Затраты
Текущие	95д	2 772ч	27 368 883,63р.
Базовые	0д?	0ч	0,00р.
Фактические	0д	0ч	0,00р.
Оставшиеся	95д	2 772ч	27 368 883,63р.

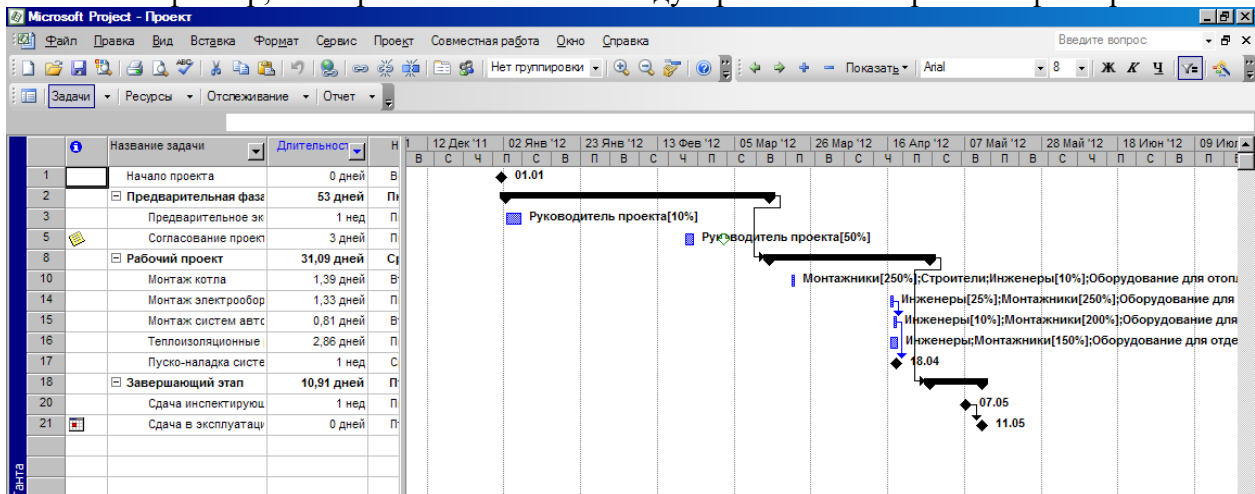
Процент завершения
Длительность: 0% Трудозатраты: 0%

Заккрыть

Для определения критического пути (задач, не имеющих резервов времени) выполните команду меню Вид Диаграмма Ганта и затем нажмите кнопку Мастер диаграмм Ганта (команда меню Формат Мастер диаграмм Ганта). Чтобы отформатировать задачи критического пути, следуйте инструкциям мастера диаграмм Ганта. В результате на диаграмме некоторые задачи (задачи Завершающего этапа, связанные с устранением конструктивных недостатков) приобрели красный цвет, т.е. они являются критическими.



Задать представление Диаграмма Ганта и выполнить команду Проект→Фильтр→Автофильтр (кнопка Автофильтр ) . Рядом с Названием задачи, Длительностью и т.д. появятся значки  . Щелкните на значке  рядом с полем Длительность и задайте условие ≤ 1 недели. Чтобы отключить автофильтр, повторно выполните команду Проект→Фильтр→Автофильтр.



Чтобы просмотреть затраты на задачи, выполните команду Вид→Другие представления→Лист задач.

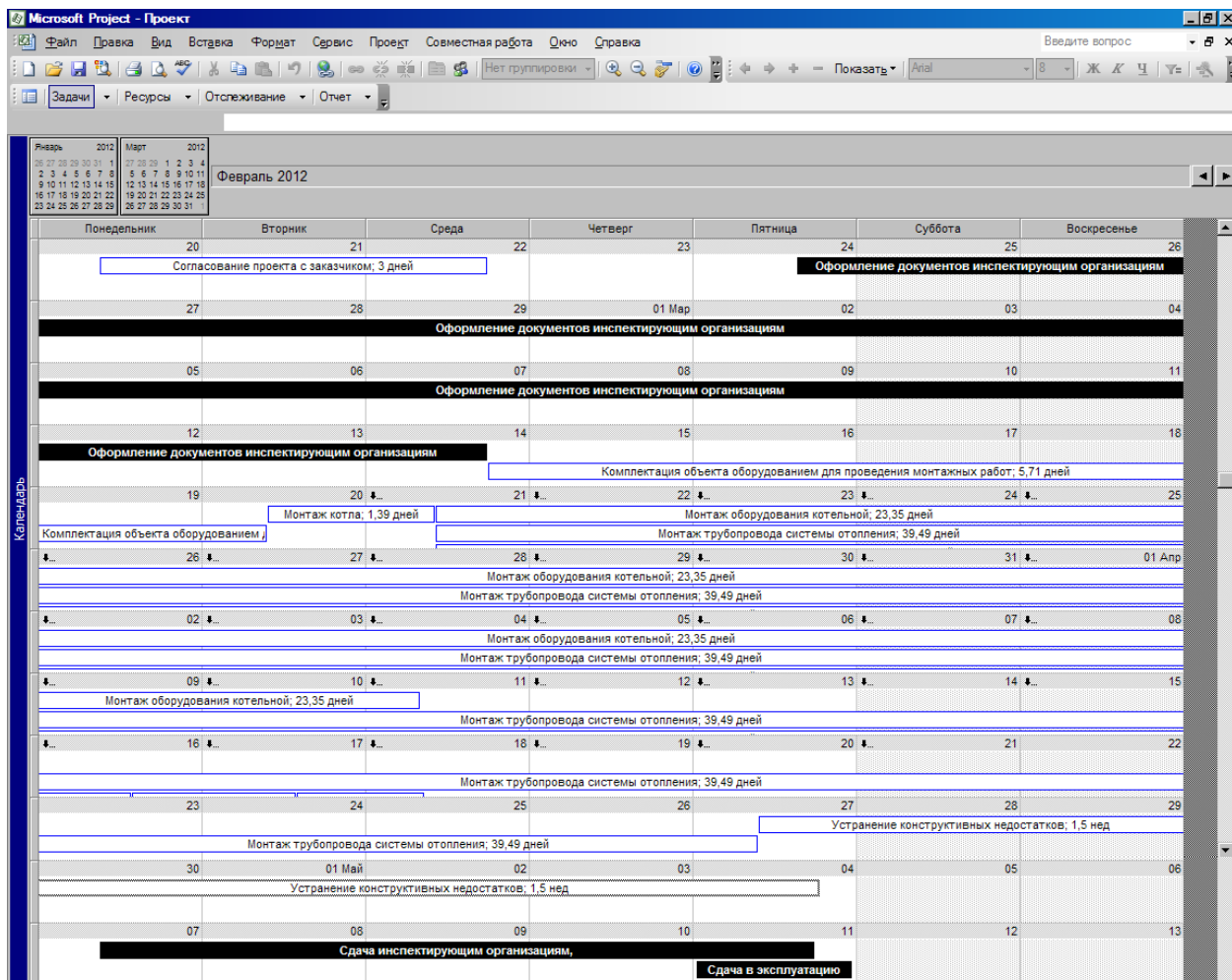
№	Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Предшественники	Названия ресурсов
1	Начало проекта	0 дней	Вс 01.01.12	Вс 01.01.12		
2	Предварительная фаза	53 дней	Пн 02.01.12	Ср 14.03.12		
3	Предварительное эк	1 нед	Пн 02.01.12	Пт 06.01.12		Руководитель проекта
4	Разработка техничес	1,1 нед	Пт 06.01.12	Чт 12.01.12	3	Проектировщик;Инжен
5	Согласование проект	3 дней	Пн 20.02.12	Ср 22.02.12	4НН+30 дней	Руководитель проекта
6	Оформление докуме	19,96 дней	Пт 24.02.12	Ср 14.03.12	500+3 нед	Проектировщик;Инжен
7	Расчет и подбор обо	15 дней	Пт 06.01.12	Пт 20.01.12	4НН	Инженеры
8	Рабочий проект	31,09 дней	Ср 14.03.12	Пт 27.04.12	2	
9	Комплектация объек	5,71 дней	Ср 14.03.12	Вт 20.03.12	7	Инженеры;Строители
10	Монтаж котла	1,39 дней	Вт 20.03.12	Ср 21.03.12	9	Монтажники[250%];Стр
11	Монтаж оборудовани	23,35 дней	Ср 21.03.12	Ср 11.04.12	10	Монтажники[150%];Ин
12	Монтаж трубопровод	39,49 дней	Ср 21.03.12	Пт 27.04.12	11НН	Монтажники;Инженеры
13	Монтаж радиаторов	29,17 дней	Ср 21.03.12	Пн 16.04.12	12НН	Монтажники[350%];Ин
14	Монтаж электробор	1,33 дней	Пн 16.04.12	Вт 17.04.12	13	Инженеры[25%];Монта
15	Монтаж систем автс	0,81 дней	Вт 17.04.12	Ср 18.04.12	14	Инженеры[10%];Монта
16	Теплоизоляционные	2,86 дней	Пн 16.04.12	Ср 18.04.12	13	Инженеры;Монтажники
17	Пуско-наладка систе	1 нед	Ср 18.04.12	Сб 21.04.12	15	Монтажники[400%]
18	Завершающий этап	10,91 дней	Пт 27.04.12	Пт 11.05.12	8	
19	Устранение констру	1,5 нед	Пт 27.04.12	Пт 04.05.12		Инженеры[200%]
20	Сдача инспектирую	1 нед	Пн 07.05.12	Пт 11.05.12	19	Проектировщик[40%]
21	Сдача в эксплуатац	0 дней	Пт 11.05.12	Пт 11.05.12	20	Руководитель проекта

Чтобы просмотреть затраты на ресурсы, выполните команду Вид→Лист ресурсов или лучше команду Вид→Таблицы→Суммарные данные. В полученной таблице красным цветом выделен ресурс Инженеры и Монтажники, что свидетельствует о их перегруженности (Пиковая нагрузка 200 и 600 %).

№	Название ресурса	Группа	Макс. единиц	Пиковая нагрузка	Стандартная ставка	Ставка сверхурочных	Затраты	Трудозатраты
1	Руководитель проекта	Специалист	100%	50%	0,00р./ч	0,00р./ч	78 000,00р.	16 ч
2	Проектировщик	Специалист	200%	100%	0,00р./ч	0,00р./ч	208 000,00р.	192,42 ч
3	Инженеры	Специалист	150%	200%	290,00р./ч	335,00р./ч	140 439,30р.	484,27 ч
4	Строители	Рабочие	500%	200%	250,00р./ч	275,00р./ч	126 368,78р.	505,48 ч
5	Монтажники	Рабочие	100%	600%	280,00р./ч	320,00р./ч	440 675,54р.	1 573,83 ч
6	Оборудование для отопл			0 шт./день	500,00р.		25 825 400,00р.	51 650,8 шт.
7	Оборудование для отде			0 шт./день	400,00р.		550 000,00р.	1 375 шт.

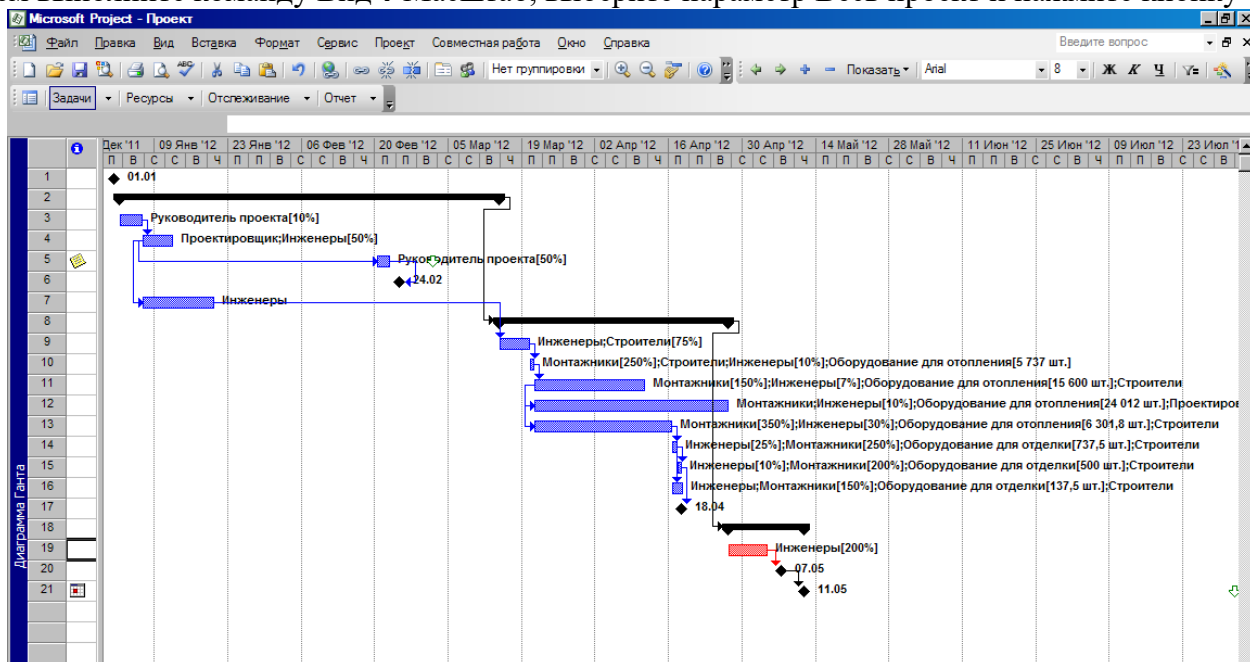
В MS Project ситуация, когда ресурсу назначено больше задач, чем он может выполнить в доступное рабочее время, называется превышением доступности.

Календарь проекта:





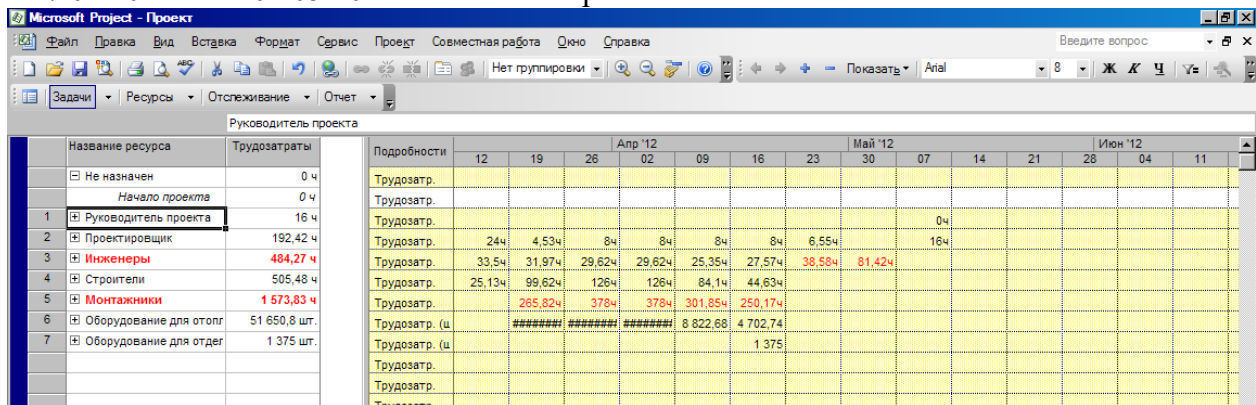
4. Диаграмма Ганта и сетевые графики.

Для отображения всего проекта на экране служит команда меню Вид→Диаграмма Ганта. Затем выполните команду Вид→Масштаб, выберите параметр Весь проект и нажмите кнопку ОК.



5. Выравнивание загрузки использования ресурсов.

Выполните команду Вид→Использование ресурсов. Щелкните по значку  рядом с красной строкой Строители. С помощью кнопки Увеличить  задайте для окна справа ежедневный масштаб представления. Убедитесь, что перегрузка будет наблюдаться: с 20.03.2012 г. по 21.04.2012 г. по Монтажникам; с 27.04.2012 г. по 04.05.2012 г. по Инженерам.

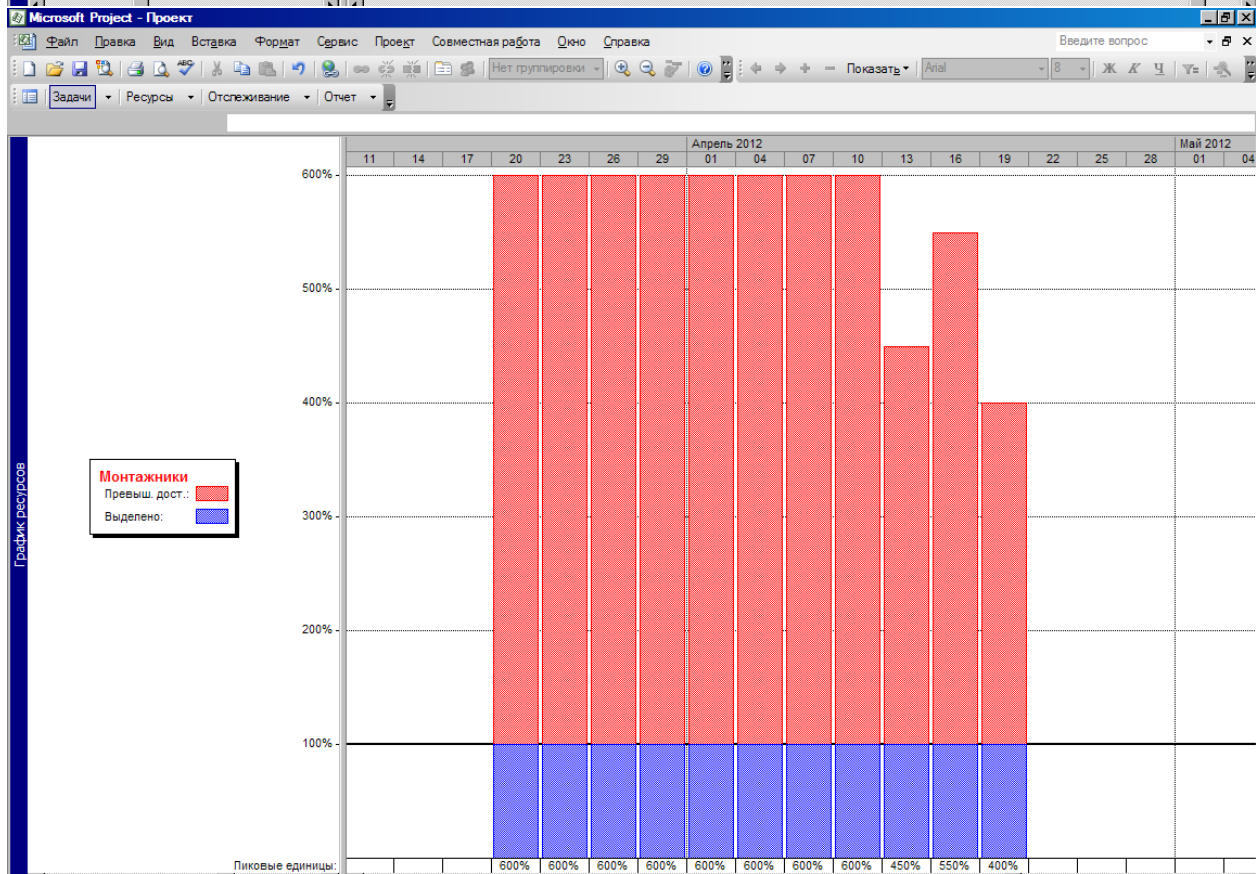
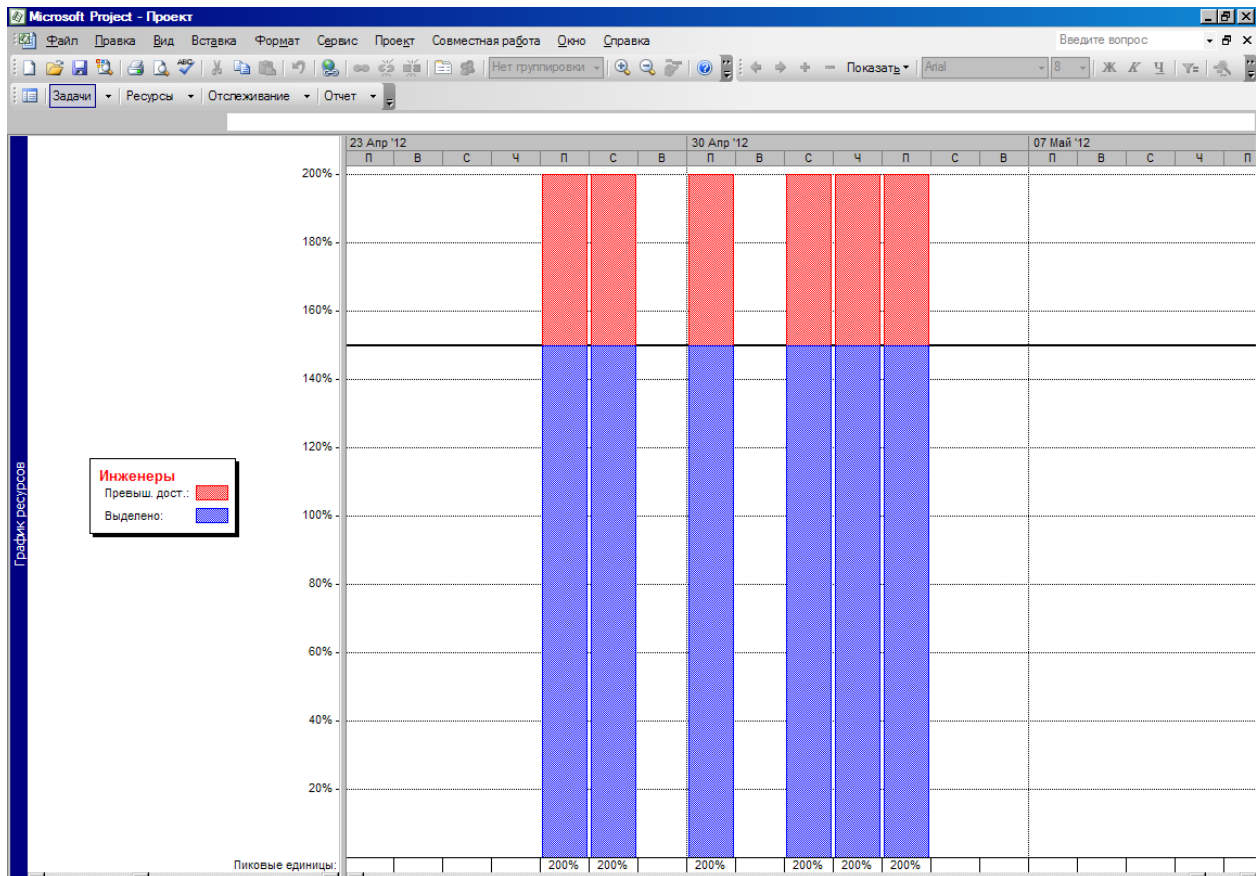


Название ресурса		Трудозатраты	Подробности													
			Апр '12				Май '12				Июн '12					
			12	19	26	02	09	16	23	30	07	14	21	28	04	11
<input type="checkbox"/>	Не назначен	0 ч	Трудозатр.													
	Начало проекта	0 ч	Трудозатр.													
1	<input checked="" type="checkbox"/> Руководитель проекта	16 ч	Трудозатр.													
2	<input checked="" type="checkbox"/> Проектировщик	192,42 ч	Трудозатр.													
3	<input checked="" type="checkbox"/> Инженеры	484,27 ч	24ч	4,53ч	8ч	8ч	8ч	8ч	6,55ч		16ч					
4	<input checked="" type="checkbox"/> Строители	505,48 ч	33,5ч	31,97ч	29,62ч	29,62ч	25,35ч	27,57ч	38,56ч	81,42ч						
5	<input checked="" type="checkbox"/> Монтажники	1 573,83 ч	25,13ч	99,62ч	126ч	126ч	84,1ч	44,63ч								
6	<input checked="" type="checkbox"/> Оборудование для отопл	51 650,8 шт.	265,82ч		378ч	378ч	301,85ч	250,17ч								
7	<input checked="" type="checkbox"/> Оборудование для отдег	1 375 шт.	#####				8 822,68	4 702,74								
			Трудозатр. (ц													
			Трудозатр.													
			Трудозатр.													
			Трудозатр.													

В данном представлении не видно, сколько дополнительных строителей требуется. Выполните команду Вид→График ресурсов и вы увидите, сколько работников требуется в каждый момент времени.

Инженеры – пиковая загрузка – 200%.

Монтажники пиковая загрузка 600%.



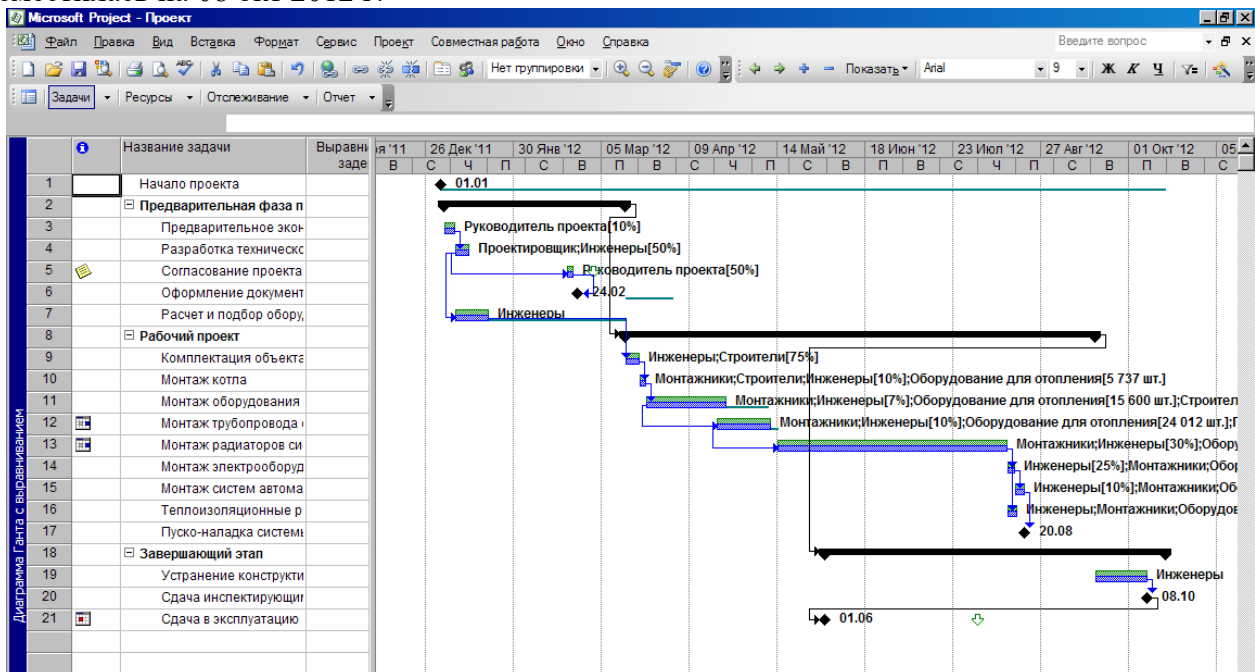
Вернитесь к представлению Диаграмма Ганта и попытайтесь, перемещая задачи на более поздние сроки и перераспределяя ресурсы между задачами, добиться осуществимости проекта за счет увеличения длительности проекта (без увеличения численности работников и без увеличения затрат!).

Чтобы перераспределить ресурсы, назначенные задаче, используйте кнопку Назначить ресурсы.

	Название ресурса	Группа	Макс. единиц	Пиковая нагрузка	Стандартная ставка	Ставка сверхурочных	Затраты	Трудозатраты
1	Руководитель проекта	Специалист	100%	50%	0,00р./ч	0,00р./ч	78 000,00р.	16 ч
2	Проектировщик	Специалист	200%	100%	0,00р./ч	0,00р./ч	208 000,00р.	192,42 ч
3	Инженеры	Специалист	150%	150%	290,00р./ч	335,00р./ч	140 439,30р.	484,27 ч
4	Строители	Рабочие	500%	200%	250,00р./ч	275,00р./ч	126 368,78р.	505,48 ч
5	Монтажники	Рабочие	100%	550%	280,00р./ч	320,00р./ч	440 675,54р.	1 573,83 ч
6	Оборудование для отопл			0 шт./день	500,00р.		25 825 400,00р.	51 650,8 шт.
7	Оборудование для отдг			0 шт./день	400,00р.		550 000,00р.	1 375 шт.

С помощью команды Вид→Таблицы→Суммарные данные убедитесь, что пиковая нагрузка уменьшилась, но превышение доступности сохранилось.

Чтобы просмотреть результаты выравнивания, выберите представление Диаграмма Ганта с выравниванием и посмотрите дату окончания проекта после автоматического выравнивания. Дата переместилась на 08 окт 2012 г.



Перед началом процесса отслеживания рекомендуется сохранить базовый план. Базовый план (до 11 на проект) представляет снимок календарного плана на момент сохранения и содержит всю информацию о задачах, ресурсах и назначениях. С помощью базового плана можно отслеживать ход выполнения, просматривать отклонения и вносить необходимые исправления. Чтобы сохранить базовый план выполните команду Сервис→Отслеживание→Сохранить базовый план... Нажмите кнопку ОК.

Мастер отслеживания помогает создать таблицу, в которой удобно обновлять сведения о ходе выполнения задач. На панели инструментов Консультант нажмите кнопку Отслеживание. В боковой области выберите ссылку Подготовка к отслеживанию хода работы над проектом. На шаге 1 выберите режим отслеживания: вручную (укажите Нет). На шаге 2 укажите Всегда отслеживать путем указания процента завершения по трудозатратам. В результате в текущем представлении MS Project появился дополнительный столбец %завершения по трудозатратам, а на диаграмме Ганта появились соответствующие данные.

Microsoft Project - Проект

Настройка: Настраиваемое отображение

Имя задачи	Трудозатраты	% завершения по трудозатратам	Длительность	Начало	Окончание	
1 Начало проекта	0 ч	0%	0 дней	Вс 01.01.12	Вс 01.01.12	
2 Предварительная фаза проекта	336 ч	0%	53 дней	Пн 02.01.12	Ср 14.03.12	
3 Предварительное экономическое обоснование проекта	4 ч	0%	1 нед	Пн 02.01.12	Пт 06.01.12	Руко
4 Разработка технической и чертежной документации системы отопления	40 ч	0%	1,1 нед	Пт 06.01.12	Чт 12.01.12	Про
5 Согласование проекта с заказчиком	12 ч	0%	3 дней	Пн 20.02.12	Ср 22.02.12	Руко
6 Оформление документов инспектирующим организациям	160 ч	0%	19,96 дней	Пт 24.02.12	Ср 14.03.12	Про
7 Расчет и подбор оборудования для проведения монтажа системы отопления	120 ч	0%	15 дней	Пт 06.01.12	Пт 20.01.12	Инже
8 Рабочий проект	2 665,1 ч	6%	185,75 дней	Ср 14.03.12	Чт 29.11.12	
9 Комплектация объекта оборудованием для проведения монтажных работ	80 ч	0%	5,71 дней	Ср 14.03.12	Вт 20.03.12	Инже
10 Монтаж котла	40 ч	0%	3,47 дней	Вт 20.03.12	Чт 22.03.12	Мон
11 Монтаж оборудования котельной	480 ч	0%	35,02 дней	Чт 22.03.12	Пн 23.04.12	Мон
12 Монтаж трубопровода системы отопления	218,35 ч	6%	47,13 дней	Пт 20.04.12	Ср 30.05.12	Мон
13 Монтаж радиаторов системы отопления	1 546,75 ч	9%	160,25 дней	Пт 20.04.12	Ср 24.10.12	Мон
14 Монтаж электрооборудования	40 ч	0%	3,33 дней	Ср 24.10.12	Вт 30.10.12	Инже
15 Монтаж систем автоматики	20 ч	0%	1,61 дней	Вт 30.10.12	Ср 31.10.12	Инже
16 Теплоизоляционные работы	80 ч	0%	4,29 дней	Ср 24.10.12	Ср 31.10.12	Инже
17 Пуско-наладка системы отопления	160 ч	0%	4 нед	Ср 31.10.12	Чт 29.11.12	Мон
18 Завершающий этап	136 ч	0%	149,75 дней	Пт 01.06.12	Пт 28.12.12	
19 Устранение конструктивных недостатков	120 ч	0%	3 нед	Чт 29.11.12	Пт 21.12.12	Инже
20 Сдача инспектирующим организациям,	16 ч	0%	1 нед	Пт 21.12.12	Пт 28.12.12	Про
21 Сдача в эксплуатацию	0 ч	0%	0 дней	Пт 01.06.12	Пт 01.06.12	Руко

Задайте для задачи Предварительное экономическое обоснование проекта процент завершения 70%.

Имя задачи	Трудозатраты	% завершения по трудозатратам	Длительность	Начало	Окончание
Предварительная фаза проекта	336 ч	0%	53 дней	Пн 02.01.12	Ср 14.03.12
Предварительное экономическое обоснование проекта	4 ч	0%	1 нед	Пн 02.01.12	Пт 06.01.12
Разработка технической и чертежной документации системы отопления	40 ч	0%	1,1 нед	Пт 06.01.12	Чт 12.01.12

Сведения о задаче

Общие | Предшественники | Ресурсы | Дополнительно | Заметки | Настраиваемые поля

Название: Предварительное экономическое обоснование проекта Длительность: 1н Предв. оценка

Процент завершения: 70% Приоритет: 500

Даты: Начало: Пн 02.01.12 Окончание: Пт 06.01.12

Скрыть отрезок задачи
 Свести отрезки диаграммы Ганта к суммарным

Для сравнение фактических и плановых трудозатрат для задач выполните команды Вид→Диаграмма Ганта и Вид→Таблица→Трудозатраты. Сравните значения в полях Трудозатраты, Базовые, Фактические и Оставшиеся.

Значения в поле Отклонение показывают разницу между трудозатратами по графику и первоначально запланированными трудозатратами, сохраненными в базовом плане.

Microsoft Project - Проект

Предварительное экономическое обоснование проекта

	Название задачи	Трудозатраты	Базовые	Отклонение	Фактические	Оставшиеся	% заверш. по труд.
1	Начало проекта	0 ч	0 ч	0 ч	0 ч	0 ч	0%
2	Предварительная фаза	336 ч	336 ч	0 ч	2,8 ч	333,2 ч	1%
3	Предварительное эк	4 ч	4 ч	0 ч	2,8 ч	1,2 ч	70%
4	Разработка техничек	40 ч	40 ч	0 ч	0 ч	40 ч	0%
5	Согласование проеип	12 ч	12 ч	0 ч	0 ч	12 ч	0%
6	Оформление докуме	160 ч	160 ч	0 ч	0 ч	160 ч	0%
7	Расчет и подбор обо	120 ч	120 ч	0 ч	0 ч	120 ч	0%
8	Рабочий проект	2 665,1 ч	2 665,1 ч	0 ч	158,15 ч	2 506,95 ч	6%
9	Комплектация объек	80 ч	80 ч	0 ч	0 ч	80 ч	0%
10	Монтаж котла	40 ч	40 ч	0 ч	0 ч	40 ч	0%
11	Монтаж оборудовани	480 ч	480 ч	0 ч	0 ч	480 ч	0%
12	Монтаж трубопровод	218,35 ч	218,35 ч	0 ч	13,15 ч	205,2 ч	6%
13	Монтаж радиаторов	1 546,75 ч	1 546,75 ч	0 ч	145 ч	1 401,75 ч	9%
14	Монтаж электрообор	40 ч	40 ч	0 ч	0 ч	40 ч	0%
15	Монтаж систем автс	20 ч	20 ч	0 ч	0 ч	20 ч	0%
16	Теплоизоляционные	80 ч	80 ч	0 ч	0 ч	80 ч	0%
17	Пуско-наладка систе	160 ч	160 ч	0 ч	0 ч	160 ч	0%
18	Завершающий этап	136 ч	136 ч	0 ч	0 ч	136 ч	0%
19	Устранение констру	120 ч	120 ч	0 ч	0 ч	120 ч	0%
20	Сдача инспектирующ	16 ч	16 ч	0 ч	0 ч	16 ч	0%
21	Сдача в эксплуатац	0 ч	0 ч	0 ч	0 ч	0 ч	0%

В MS Project предлагается более 20 встроенных отчетов. Выполните команду Вид→Отчеты. Выберите категорию Обзорные... и обзорный отчет Сводка по проекту.

Microsoft Project - Проект

Монтаж системы отопления многоквартирного дома
НГТУ
Горевая
на дату Пт 03.06.11

Даты			
Начало:	Вс 01.01.12	Окончание:	Пн 14.06.12
Баз. начало:	НД	Баз. окончание:	НД
Факт. начало:	НД	Факт. окончание:	НД
Отклон. начала:	0 дней	Отклон. окончания:	0 дней

Длительность			
Текущий план:	95,96 дней	Оставшаяся:	95,96 дней
Базовый план:	0 дней?	Фактическая:	0 дней
Отклонение:	95,96 дней	Процент завершения:	0%

Трудозатраты			
Текущий план:	2 772 ч	Оставшаяся:	2 772 ч
Базовый план:	0 ч	Фактическая:	0 ч
Отклонение:	2 772 ч	Процент завершения:	0%

Затраты			
Текущий план:	27 368 883,63р.	Оставшаяся:	27 368 883,63р.
Базовый план:	0,00р.	Фактическая:	0,00р.
Отклонение:	27 368 883,63р.		

Состояние задачи		Состояние ресурсов	
Еще не начатые задачи:	21	Трудовые ресурсы:	5
Выполняющиеся задачи:	0	Трудовые ресурсы с прев. доот:	0
Завершённые задачи:	0	Материальные ресурсы:	2
Итого задач:	21	Итого ресурсов:	7

Организационно-педагогические условия реализации дисциплины:

а) Материально-технические условия

№ п/п	Наименование дисциплины (модуля), практик в соответствии с учебным планом	Наименование специальных* помещений и помещений для	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа

		самостоятельной работы		
	Управление проектами (лекции)	Учебная аудитория 203 – 453300, Республика Башкортостан, г. Кумертау, ул. М.Горького, 22а	<ul style="list-style-type: none"> – Доска магнитно-маркерная, настенная – Парта аудиторная двухместная со скамьей – 25 шт. – Ноутбук ASUS CPU Duo P8600; Дисплей 15.4; Жесткий диск 500: ГБ Оперативная память: 4ГБ (переносной) – Проектор ACER PD523; Разрешение: 1024*768 (XGA) (переносной) – Экран Procolor на штативе (переносной) 	Семейство продуктов компании Microsoft (MSWindows, MSOffice): Договор №ЭА-194/0503-15 от 17.12.2015 г. KasperskyEndpointSecurity для бизнеса Стандартный: Договор №1055/0503-16 от 01.07.2016 г.
	Управление проектами (лабораторные работы, практические работы расчетно-графическая работа)	Дисплейный класс 204а – 453300, Республика Башкортостан, г. Кумертау, ул. М.Горького, 22а	<ul style="list-style-type: none"> – Компьютеры Core i3 2120 3.30 ГГц., 4 Gb LGA775, HD 300 GB - 15 шт. – Монитор: BenQ G925HDA; Разрешение: 1366*768(16:9) Диагональ: 18,5; Тип матрицы TFT TN - 15 шт. – Клавиатура – Oklick 100M black USB - 15 шт. – Мышь компьютерная – Genius NetScroll 110 - 15 шт. – Компьютерные столы - 15 шт. 	Семейство продуктов компании Microsoft(MSWindows, MSOffice): Договор №ЭА-194/0503-15 от 17.12.2015 г. KasperskyEndpointSecurity для бизнеса Стандартный: Договор №1055/0503-16 от 01.07.2016 г.

			– Кресла компьютерные - 15 шт. – Доска магнитно-маркерная, настенная – Комплект мебели (двухместная парта и два стула) – 4 шт.	
--	--	--	--	--

б) Учебно-методическое и информационное обеспечение

1. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учеб. пособие для вузов / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазура. – М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2001. – 574 с.

2. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / кол. авт.; под ред. проф. М.Л. Разу. – М.: КНОРУС, 2006. – 768 с.

Дополнительная литература

3. Управление проектами : учеб. пособие для студентов/ И. И. Мазур [и др.] ; под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. — 6-е изд., стер. — М. :Издательство «Омега-Л», 2010. — 960 с.У

Интернет-ресурсы (электронные учебно-методические издания, лицензионное программное обеспечение)

4. www.sovnet.ru – официальный сайт Российской ассоциации управления проектами СОВНЕТ

5. www.pmi.ru - официальный сайт Московского отделения PMI

6. www.ipma.ch - официальный сайт Международной ассоциации управления проектами IPMA

7. www.pmi.org - официальный сайт Американского института управления проектами PMI.

ДИСЦИПЛИНА 7 «ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ» (41 ЧАС)

Цель освоения дисциплины

Формирование понимания слушателей о роли государства в экономике, а также формирование углубленных знаний в области оценки роли влияния государства на национальную экономику.

Планируемые результаты обучения по дисциплине:**Слушатель должен знать:**

- закономерности функционирования современной экономики на макроуровне;
- основные особенности российской экономики, ее институциональную структуру;
- основные направления экономической политики государства;
- основные понятия, категории и инструменты государственного регулирования на федеральном, региональном и муниципальном уровнях применительно к различным сферам экономической системы.

Слушатель должен уметь:

- анализировать во взаимной связи экономические явления, процессы и институты на макроуровне;
- выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения с учетом критериев социально-экономической эффективности и возможных последствий.

Слушатель должен владеть:

- навыками оценки экономических и социальных условий осуществления государственного регулирования экономики на основе приобретения знаний о сущности и методах экономической политики государства, а также принципах ее реализации;
- современными методиками расчета и анализа социально-экономических показателей, характеризующих экономические процессы на макроуровне.

Содержание дисциплины

№, Наименование темы	Содержание лекций, час.	Наименование практических занятий или семинаров, час.	СРС, час	РГР, час
1	2	3	4	5
Понятие ГРЭ. Необходимость и задачи ГРЭ	Этапы изменения роли государства в развитии экономики. Глобализация и формирование «баланса интересов» как новый этап развития экономики. Эволюция методов государственного регулирования. Государственный сектор на службе у ГРЭ: цели, задачи, формы воздействия. Основные направления политики государства. – 2 часа		6	
Направления государственного регулирования	Основные направления и методы государственного регулирования рынка труда. Службы занятости. Задачи, структура программ НТП и методы стимулирования приоритетных направлений науки. Понятие и методы инвестиционной политики государства. Основные показатели инвестиционного процесса. Источники инвестиций. – 2 часа	Решение задач – 2 часа	8	Написание РГР по темам – 10 часов
Инструменты государственного регулирования экономики	Основы построения бюджетной системы страны. Органы, отвечающие за разработку и реализацию государственного бюджета, государственный долг. Понятие и цели денежно-кредитной политики государства. Денежно-кредитные	Решение задач – 2 часа	6	

	инструменты. Понятие и виды антимонопольной политики государства. Американская и европейская модели регулирования экономики. – 2 часа			
--	---	--	--	--

Оценка качества освоения дисциплины

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Оценочные материалы:

Вопросы к тесту по дисциплине:

1. К интенсивным факторам экономического роста относятся:
 - а. увеличение числа занятых;
 - б. рост потребителей сырья;
 - в. повышение квалификации работников.
2. Сущность демпинга заключается в:
 - а. запрете ввоза товара в страну;
 - б. нарушении установленных квот;
 - в. поставке товара по заниженным ценам.
3. К методам тарифного регулирования не относится:
 - а. квотирование;
 - б. антидемпинговые меры;
 - в. дотации и субсидии;
 - г. налоговые льготы.
4. Нормативно-правовая база тарифного регулирования содержится в:
 - а. Налоговом Кодексе;
 - б. Гражданском Кодексе;
 - в. Таможенном Кодексе;
 - г. Уголовно-процессуальном Кодексе.
5. Основным инструментом таможенно-тарифного регулирования является:
 - а. пошлина;
 - б. штраф;
 - в. налоговая льгота.
6. Средства, предоставляемые бюджету другого уровня на безвозмездной и безвозвратной основе для покрытия текущих расходов:
 - а. дотация;
 - б. субвенция;
 - в. субсидия.
7. Высшим органом исполнительной власти является:
 - а. Государственная Дума;
 - б. Правительство РФ;
 - в. Президент РФ.
8. Пассивная экономическая политика сводит задачу государства:
 - а. к повышению благосостояния безработных, не снижая благосостояния остальных членов общества;
 - б. только к производству общественных благ и созданию благоприятной внешней среды для рыночной деятельности;
 - в. к наблюдению за состоянием экономики и осуществлению политики Центрального банка.
15. Теория ожиданий опирается на утверждение о том, что ожидания населения оказывают существенное воздействие
 - а. на краткосрочные результаты экономической политики;
 - б. на среднесрочные результаты экономической политики;
 - в. на долгосрочные результаты экономической политики.

16. Концепция адаптивных ожиданий предполагает, что
- население строит свои прогнозы относительно будущей динамики экономических показателей исключительно на основе прошлых значений этих показателей;
 - население строит свои прогнозы относительно будущей динамики экономических показателей исключительно на основе настоящих значений этих показателей;
 - при построении прогнозов люди учитывают всю имеющуюся в их распоряжении информацию, а не только информацию о прошлом состоянии экономической конъюнктуры.
17. Промежуток времени, который проходит между началом некоего события и тем моментом, когда это событие окажется зарегистрированным органами государственной власти, определяется как:
- лаг наблюдения;
 - лаг принятия решения;
 - лаг воздействия.
18. Не зависит от органов государственной власти длительность
- лага наблюдения;
 - лага принятия решения;
 - лага воздействия.
19. Встроенные (автоматические) стабилизаторы:
- снижают величину мультипликатора автономных расходов;
 - увеличивают величину мультипликатора автономных расходов;
 - не меняют величину мультипликатора автономных расходов.
20. Система встроенных стабилизаторов относится к
- программе дискреционных фискальных мероприятий;
 - программе недискреционных фискальных мероприятий;
 - программе кредитно-денежных мероприятий.
21. Базой устойчивого роста благосостояния народа является стратегия, направленная на:
- преодоление инфляции
 - подъем производственных сил страны
 - приватизацию объектов государственной собственности
 - экономический рост
22. Какой принцип функционирования противоречит рыночной экономике?
- конкуренции
 - приоритета потребителей над производителем
 - договорных, контрактных отношений
 - открытости (прозрачности) информации
23. Закон спроса как саморегулятор рыночной экономики - это:
- обратная связь между ценой и объемом спроса (цена растет - объем спроса падает)
 - прямая связь между ценой и объемом спроса (цена растет - объем спроса растет)
 - прямая связь между спросом и ценой (спрос растет - цена растет)
24. Государственной регулирование рыночной экономики - это:
- синоним понятия «государственная экономическая политика»
 - синоним понятия «государственное управление»
 - особенная форма государственного управления или экономической политики государства в рыночных условиях
25. Условие повышения эффективности использования государственного заказа как метода регулирования:
- своевременное финансирование
 - льготное налогообложение
 - помощь в приобретении материальных ресурсов
 - все вышеперечисленное
26. К методам косвенного воздействия государства на цены не относятся:
- предоставление льготных целевых кредитов

- б. лимитирование затрат, включаемых в издержки производства
 - в. таможенные пошлины и тарифы
 - г. антидемпинговые меры
27. Какая модель рыночной экономики предпочтительна для базовых отраслей экономики РФ?
- а. чистой конкуренции
 - б. монополистической конкуренции
 - в. олигополии
 - г. чистой монополии
28. Конкуренция - это:
- а. состязательность хозяйственных субъектов
 - б. соперничество за наиболее выгодное приложение капитала
 - в. борьба за место на рынке
 - г. все вышеперечисленное
29. В чем заключается кризис командно-административной системы?
- а. в стиле управления
 - б. в централизованном плановом управлении
 - в. в несоответствии целей и ресурсов для их достижения
30. Характерными методами при использовании концепции государственного дирижизма являются:
- а. стимулирование инвестиционной деятельности
 - б. индикативное планирование
 - в. увеличение бюджетных расходов на НИОКР, образование
 - г. снижение подоходного налога
31. К мерам тарифного регулирования внешнеэкономической деятельности не относится:
- а. дотации и субсидии
 - б. таможенные пошлины и тарифы
 - в. квотирование, сертификация
 - г. национализация (денационализация)
32. Главной целью государственного регулирования российской экономики является:
- а. снижение уровня инфляции
 - б. социальный мир
 - в. структурная перестройка экономики
 - г. повышение благосостояния населения
33. Основным недостатком в реализации целевых программ в РФ является:
- а. некачественная разработка
 - б. большое количество программ
 - в. недостаточное финансирование
 - г. недостатки в управлении
34. Налоги относятся к методам государственного регулирования экономики:
- а. экономическим
 - б. административным
 - в. экономико-административным
 - г. организационным
35. К методам прямого государственного регулирования цен не относится:
- а. установление цен на продукцию государственных унитарных предприятий
 - б. ограничение цен монополистов
 - в. увеличение предложения за счет госзаказа
 - г. «замораживание» цен
36. Какими проблемами в рыночной экономике должно заниматься государство?
- а. Распределением денежных доходов в обществе.

- б. Оказывать помощь конкретному потребителю с ограниченными доходами, определяя способы их рационального использования.
 - в. Определять, что и сколько нужно произвести из наличных ресурсов
 - г. Определять круг товаров и услуг, в которых нуждается общество, независимо от вкусов и предпочтений какой-то группы или всего населения.
37. К трансфертным платежам можно отнести
- а. Государственные расходы на приобретение товаров и услуг
 - б. Пособия по безработице.
 - в. Расходы на финансирование государственного долга.
 - г. Заработную плату, выплаченную из средств государственного бюджета.
38. "Автоматические стабилизаторы":
- а. Приводят к такой корректировке налоговых ставок, которая позволяет поддерживать сбалансированным бюджет при полной занятости ресурсов.
 - б. Приводят к такой корректировке налоговых ставок, которая позволяет поддерживать сбалансированным фактический государственный бюджет.
 - в. Снижают амплитуду колебаний совокупного выпуска.
 - г. Позволяют поддерживать ежегодный темп роста денежной массы на уровне 4-6 процентов.
39. Определяющая роль в формировании глобализации мирового хозяйства принадлежит:
- а. более свободной международной интеграции между странами в производстве товаров и услуг, использования рабочей сил и капитала
 - б. создание единого планетарного экономического пространства
 - в. ликвидация административных, юридических, экономических и др. барьеров
 - г. глобальная информационная система
40. Какой из способов приватизации содержит больше возможностей для прямого регулирования?
- а. преобразования государственного унитарного предприятия в открытое акционерное общество
 - б. аукцион
 - в. конкурс
 - г. публичное предложение

Методические материалы для проведения практического занятия:

1) 1) Денежная масса в текущем году составляет \$ 850 млрд. В следующем году прогнозируется прирост ВВП на 7%, инфляции на 9%. Какой должна быть денежная масса согласно монетарному уравнению И.Фишера и правилу М.Фридмена, если а) скорость обращения денег не изменится; б) скорость обращения денег удвоится?

2) Спрогнозируйте численность занятых в промышленности, в сельском хозяйстве и прочих отраслях индексным методом. Численность занятых в базисном периоде в промышленности 1125 тыс. чел.; в сельском хозяйстве - 534 тыс. чел., в прочих отраслях материального производства - 1291 тыс. чел., в непроизводственных отраслях - 1395 тыс. чел. Темпы роста объемов производства предусматриваются в промышленности в 105,5%, в сельском хозяйстве - 104,5%. Производительность труда повысится в указанных отраслях соответственно на 10% и 5%. В прочих отраслях материального производства численность занятых уменьшится на 0,5%, в непроизводственной сфере - увеличится на 3,5%.

3) Спрогнозируйте совокупный спрос на мясо и мясопродукты в регионе на следующий год. Рекомендуемая норма потребления мяса и мясопродуктов на одного человека в год - 82 кг, фактическое потребление в текущем году - 61 кг. Денежные доходы населения в прогнозном году возрастут на 23 %, индекс цен на мясо и мясопродукты составит 119 % . Численность населения составляет 9,83 млн. человек.

4) Решите задачу. В апреле 2011 года котировка рубля на ММВБ некоторое время была 28,3 руб. за долл. США. В это же время в Украине гривна котировалась как 7,95 за долл. США. Определите по кросс-курсу валютный курс рубля к гривне и гривны к рублю.

5) Стоимость продукции машиностроения оценивается в текущем году в \$ 65 млрд. Стоимостная доля затрат электроэнергии составляет 10,7%. При этом прогнозируется ее подорожание на 28%. Определите, насколько подорожает тот же физический объем продукции машиностроения в будущем году и какой станет стоимостная доля затрат электроэнергии.

Расчетно-графическая работа

1. Механизм и инструменты воздействия Центрального банка на предложения денег в эко-номике.
2. Инструменты регулирования экономики, применяемые Центральным банком: учетная ставка, политика обязательных резервов, депозитная и валютная политика.
3. Регулирование деятельности коммерческих банков.
4. Воздействие государственных расходов на экономический рост и структурные преобразования в экономике.
5. Бюджетный дефицит, источники его покрытия.
6. Государственный долг в структуре бюджета.
7. Бюджет развития. Особенности формирования его доходной и расходной части.
8. Особенности российского антимонопольного регулирования.
9. Механизм управления естественными монополиями.
10. Антимонопольная деятельность на мировых рынках.
11. Пропорции: общеэкономические и отражающие структуру общественного разделения труда (межотраслевые, внутриотраслевые, межрегиональные, межгосударственные).
12. Показатели измерения степени преобразований в отраслевой структуре экономики.
13. Государственная структурная политика и ее влияние на экономическую динамику.
14. Методы реализации структурной политики в условиях смешанной экономики.
15. Налоговая система РФ и ее влияние на развитие экономической системы страны
16. Государственные программы инвестиционной деятельности.

17. Механизмы стимулирования инвестиционной активности предприятий реального сектора экономики.
18. Механизм выработки и реализации научно-технической политики и ее ресурсное обеспечение.
19. Количественная оценка влияния НТП на экономику.
20. Разработка и реализация системы государственного стимулирования инноваций в рыночном секторе экономики.
21. Государственные меры по регулированию импорта, а также по проведению политики расширения или ограничения доступа иностранного капитала в экономику страны.
22. Платежный баланс государства как инструмент регулирования ВЭД.
23. Регулирование интеграционного сотрудничества РФ с другими странами.

Организационно-педагогические условия реализации дисциплины:

а) Материально-технические условия

№ п\п	Наименование дисциплины (модуля), практик в соответствии с учебным планом	Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
	Информационные системы и технологии (лекции)	Учебная аудитория 203 – 453300, Республика Башкортостан, г. Кумертау, ул. М.Горького, 22а	– Доска магнитно-маркерная, настенная – Парта аудиторная двухместная со скамьей – 25 шт. – Ноутбук ASUS CPU Duo P8600; Дисплей 15.4; Жесткий диск 500: ГБ Оперативная память: 4ГБ (переносной) – Проектор ACER PD523; Разрешение: 1024*768 (XGA) (переносной) – Экран Procolor на штативе (переносной)	Семейство продуктов компании Microsoft (MSWindows, MSServer, MSOffice, MSVisio, MSProject): Договор №ЭА-194/0503-15 от 17.12.2015 г. KasperskyEndpointSecurity для бизнеса Стандартный: Договор №1055/0503-16 от 01.07.2016 г.
	Информационные системы и технологии (практические занятия, лабораторные работы)	Дисплейный класс 204а – 453300, Республика Башкортостан, г. Кумертау, ул. М.Горького, 22а	– Компьютеры Core i3 2120 3.30 ГГц., 4 Gb LGA775, HD 300 GB - 15 шт. – Монитор: BenQ G925HDA; Разрешение: 1366*768(16:9) Диагональ: 18,5; Тип матрицы TFT TN - 15 шт.	Семейство продуктов компании Microsoft(MSWindows, MSServer, MSOffice, MSVisio, MSProject): Договор №ЭА-194/0503-15 от 17.12.2015 г. KasperskyEndpointSecurity для бизнеса Стандартный: Договор

			– Клавиатура – Oklick 100M black USB - 15 шт. – Мышь компьютерная – Genius NetScroll 110 - 15 шт. – Компьютерные столы - 15 шт. – Кресла компьютерные - 15 шт. – Доска магнитно-маркерная, настенная – Комплект мебели (двухместная парта и два стула) – 4 шт.	№1055/0503-16 от 01.07.2016 г.
--	--	--	---	--------------------------------

б) Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная литература

1. Государственное регулирование экономики : учебник / Э. А. Попова, О. В. Мельникова, Т. И. Окраинец [и др.]. — Москва : МИСИС, 2019. — 433 с. — ISBN 978-5-907061-60-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/129049>

Дополнительная литература

1. Мельников, В. В. Государственное регулирование экономики : учебно-методическое пособие / В. В. Мельников, С. А. Захаров. — Новосибирск : НГТУ, 2020. — 240 с. — ISBN 978-5-7782-4109-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/152354>

2. Коваленко, Л. В. Государственное регулирование экономики : учебное пособие / Л. В. Коваленко. — Кемерово : КузГТУ имени Т.Ф. Горбачева, 2017. — 203 с. — ISBN 978-5-906888-59-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/105453>

Интернет-ресурсы (электронные учебно-методические издания, лицензионное программное обеспечение)

На сайте библиотеки УГАТУ <http://library.ugatu.ac.ru/> в разделе «Информационные ресурсы», подраздел «Доступ к БД» размещены ссылки на интернет-ресурсы.

ДИСЦИПЛИНА «ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА» (40 ЧАСОВ)

Цель освоения дисциплины

Формирование понимания слушателей об основных теоретических концепциях и актуальных прикладных вопросах в области государственно-частного партнерства, а также владения навыками применения основных технологий организации государственно-частного партнерства.

Планируемые результаты обучения по дисциплине:

Слушатель должен знать:

- 2) - методы анализа и планирования в области государственно-частного партнерства;
- 3) - основные направления повышения эффективности государственного управления.

Слушатель должен уметь:

- 4) - принимать взвешенные решения, убеждать в целесообразности этих решений и воплощать решения в жизнь;
- 5) - проводить анализ и планирование в области государственного и муниципального управления.

Слушатель должен владеть:

- 6) – пониманием государственных и общественных интересов, учета их в собственной деятельности;
- 7) - навыками анализа и планирования в области государственного и муниципального партнерства.

Содержание дисциплины

№, Наименование темы	Содержание лекций, час.	Наименование практических занятий или семинаров, час.	СРС, час	РГР, час
1	2	3	4	5
Концепция и понятийный аппарат	Определение государственно-частного партнерства. Этапы развития государственно-частного партнерства. Характерные черты и ключевые сферы применения государственно-частного партнерства. Основные принципы государственно-частного партнерства. Условия успешной реализации проекта государственно-частного партнерства. Факторы, делающие выгодным участие государства и бизнеса. – 1 час	Ответы на вопросы к семинару – 1 час	4	
Формы государственно-частного партнёрства	Основные факторы, определяющие форму государственно-частного партнёрства в конкретных проектах. Формы государственно-частного партнёрства, используемые в Российской Федерации. Возможная структура государственного контракта с инвестиционными обязательствами частного сектора.– 1 час	Ответы на вопросы к семинару – 1 час	4	Написание РГР по темам – 10 часов
Механизм государственного управления го-	Задачи управления в сфере государственно-частного партнёрства. Содержание управления	Тестирование – 1 час	6	

сударственно-частным партнёрством	сударственно-частного партнёрств. Национальные агентства по сударственно-частному партнёрству, концессиям, сударственным инвестициям – 1 час			
Проектное финансирование сударственно-частного партнёрства	Механизмы проектного финансирования. Главные участники проекта. Источники финансовых средств. Роль правительства в проектах ГЧП. Финансовые кризисы и их последствия для ГЧП. Разделение рисков. Политические и правовые риски. Технические, коммерческие риски. – 1 час	Тестирование – 1 час	6	

Оценка качества освоения дисциплины

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Оценочные материалы:

Вопросы к тесту по дисциплине:

8)

1. Понятие «сударство» в определении сударственно-частного партнёрства трактуется как:
 - а) совокупность учреждений, осуществляющих властные функции;
 - б) обобщающий субъект общественной власти, включающий все уровни управления;
 - с) совокупность общественных институтов, которые реализуют свои властные полномочия.
2. В каком году был принят федеральный закон «О концессионных соглашениях»:
 - а) в 2002 г.
 - б) в 2005 г.
 - с) в 2007 г.
3. Финансирование проекта осуществляется только путем:
 - а) привлечения дополнительного инвестора
 - б) выпуска акций
 - с) привлечения различных заемных средств
4. Какие проекты ГЧП относятся к так называемым «гринфилд»-проектам:
 - а) связанные со строительством новых объектов сударственной и муниципальной собственности
 - б) связанные с реконструкцией объектов сударственной и муниципальной собственности
5. Обязательно ли создание отдельной управляющей компании при проектом финансировании?
 - а) да
 - б) нет
6. В состав комплекса лизинговых отношений не входят договоры:
 - а) договор купли–продажи между лизинговой компанией и изготовителем на приобретение оборудования
 - б) договор лизинга между лизинговой компанией и пользователем
 - с) договор страхования рисков
7. Понятие «проект» объединяет разнообразные виды деятельности, характеризуемые рядом следующих признаков:
 - а) неограниченная протяженность во времени;
 - б) направленность на достижение конкретных целей;
 - с) обособленное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;
 - д) все перечисленные признаки.
8. В чем заключается предназначение ТЭО проекта ГЧП?
 - а) на его основании подготавливается тендерная документация и проводятся торги подряда, заключается договор подряда, открывается финансирование строительства и разрабатывается рабочая документация;

b) он дает возможность оценить жизнеспособность проекта, содержит ориентир развития проекта, служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов;

c) среди приведенных ответов нет верного.

9. Организация проектного финансирования подразумевает обеспечение проекта инвестиционными ресурсами, в состав которых входят:

a) денежные средства;

b) основные и оборотные средства;

c) имущественные права и нематериальные активы предприятия;

d) кредиты;

e) займы и залого;

f) все ответы верны.

10. Финансирование проектов ГЧП может осуществляться следующими способами:

a) только за счет самофинансирования;

b) только за счет использования заемных и привлекаемых средств;

c) за счет самофинансирования и использования заемных и привлекаемых средств.

11. Погашение кредита банку заемщик начинает после ввода объекта в эксплуатацию:

a) со дня подписания акта ввода

b) со следующего квартала после ввода объекта в эксплуатацию

c) с начала следующего налогового периода

d) по истечении 10-дневного срока после подписания акта

12. Погашение государственного кредита начинается после окончания нормативного срока строительства:

a) через 1 год

b) со следующего месяца после окончания срока

c) со следующего квартала после окончания срока.

d) в срок, установленный договором

13. Законодательные условия инвестирования представляют собой:

a) размеры денежных средств, выделяемых на проведение инвестиционной политики;

b) нормативные условия, создающие законодательный фон, на котором осуществляется инвестиционная деятельность;

c) порядок использования отдельных факторов производства, являющихся составными частями инвестиционного потенциала региона;

d) налоговые льготы и государственные гарантии инвестиционных рисков.

14. Инвестиционный риск региона определяется:

a) уровнем законодательного регулирования в стране;

b) степенью развития приватизационных процессов;

c) вероятностью потери инвестиций или дохода от них;

d) развитием отдельных инвестиционных рынков.

c) Международная ассоциация развития

Методические материалы для проведения практического занятия.

Вопросы для обсуждения на семинарских занятиях.

1. Какой смысл вкладывается в понятие «государственно-частное партнерство»?
2. Дайте определение ГЧП. Раскройте его содержание.
3. Назовите и охарактеризуйте основные концептуальные положения ГЧП.
4. Какие институциональные факторы определяют успех реализации планов ГЧП?
5. Каковы потенциальные выгоды для государства от участия в ГЧП?
6. Какие выгоды получает бизнес от государственно-частного партнерства?
7. Назовите факторы, предопределяющие успех ГЧП.
8. Назовите основные формы ГЧП. Чем обусловлена множественность классификаций государственно-частных партнерств?
9. Какие контракты, заключаемые в рамках Федерального закона № 94-ФЗ, могут быть отнесены к ГЧП?
10. Каким федеральным законом регламентируется в Российской Федерации заключение концессионного соглашения?
11. Дайте определение и раскройте сущность понятия «концедент».
12. Кто такой концессионер? Как это понятие определяется в российском законодательстве?
13. Насколько широко распространены в России смешанные государственно-частные компании? Приведите конкретные примеры.
14. Охарактеризуйте основные контракты, сочетающие в себе различные виды работ и отношения собственности.
15. Каковы функции управляющих и регулирующих государственных органов в отношении ГЧП?
16. Какие экономические подходы к управлению деятельностью ГЧП используются в мировой практике? Приведите примеры.
17. Дайте характеристику конкурсных процедур в проектах ГЧП.

Расчетно-графическая работа

1. Анализ рисков, сопутствующих ГЧП.
2. Базовые формы, модели и механизмы ГЧП, используемые в России и за рубежом.
3. Государственное регулирование и управление хозяйственными партнерствами.
4. ГЧП как метод внебюджетного финансирования инвестиционных проектов публичного сектора экономики.
5. Институциональные основы ГЧП.
6. История формирования и развития ГЧП в России и за рубежом.
7. Конкурсные процедуры по проектам государственно-частного партнерства.
8. Модельный закон о ГЧП в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях.
9. Нормативно-правовая база ГЧП на региональном уровне.
10. Нормативно-правовое обеспечение ГЧП на федеральном уровне.
11. Организация подготовки проектов ГЧП.
12. Основные принципы ГЧП.
13. Основные процедуры подготовки программ типовых проектов.
14. Основные риски бизнеса.
15. Основные сферы использования ГЧП.
16. Особенности проведения конкурсов при реализации проектов ГЧП.
17. Подготовка программ типовых проектов ГЧП.
18. Риски государственных структур.
19. Роль банков развития в формировании ГЧП.

20. Российская практика реализации проектов ГЧП.
 21. Состояние законодательной базы по ГЧП.
 22. Сущность ГЧП. Основные этапы становления ГЧП.
 23. Управление рисками проектов на условиях ГЧП.

Организационно-педагогические условия реализации дисциплины:

а) Материально-технические условия

№ п\п	Наименование дисциплины (модуля), практик в соответствии с учебным планом	Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
	Информационные системы и технологии (лекции)	Учебная аудитория 203 – 453300, Республика Башкортостан, г. Кумертау, ул. М.Горького, 22а	– Доска магнитно-маркерная, настенная – Парта аудиторная двухместная со скамьей – 25 шт. – Ноутбук ASUS CPU Duo P8600; Дисплей 15.4; Жесткий диск 500; ГБ Оперативная память: 4ГБ (переносной) – Проектор ACER PD523; Разрешение: 1024*768 (XGA) (переносной) – Экран Procolor на штативе (переносной)	Семейство продуктов компании Microsoft (MSWindows, MSServer, MSOffice, MSVisio, MSProject): Договор №ЭА-194/0503-15 от 17.12.2015 г. KasperskyEndpointSecurity для бизнеса Стандартный: Договор №1055/0503-16 от 01.07.2016 г.
	Информационные системы и технологии (практические занятия, лабораторные работы)	Дисплейный класс 204а – 453300, Республика Башкортостан, г. Кумертау, ул. М.Горького, 22а	– Компьютеры Core i3 2120 3.30 Гц., 4 Gb LGA775, HD 300 GB - 15 шт. – Монитор: BenQ G925HDA; Разрешение: 1366*768(16:9) Диагональ: 18,5; Тип матрицы TFT TN - 15 шт. – Клавиатура – Oklick 100M black USB - 15 шт. – Мышь компьютерная –	Семейство продуктов компании Microsoft(MSWindows, MSServer, MSOffice, MSVisio, MSProject): Договор №ЭА-194/0503-15 от 17.12.2015 г. KasperskyEndpointSecurity для бизнеса Стандартный: Договор №1055/0503-16 от 01.07.2016 г.

			Genius NetScroll 110 - 15 шт. – Компьютерные столы - 15 шт. – Кресла компьютерные - 15 шт. – Доска магнитно-маркерная, настенная – Комплект мебели (двухместная парта и два стула) – 4 шт.	
--	--	--	--	--

б) Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная литература

1. Ваславский, Я. И. Государственно-частное партнерство: Институциональный подход : учебник / Я. И. Ваславский, И. Ю. Ваславская. — Москва : Аспект Пресс, 2019. — 513 с. — ISBN 978-5-7567-1022-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/144057>

Дополнительная литература

1. Лукина, А. Н. Государственно-частное партнерство : учебное пособие / А. Н. Лукина, В. В. Максимов ; под научной редакцией С. А. Старостина. — Москва : Проспект, 2020. — 134 с. — ISBN 978-5-392-29735-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/181106>

2. Алпатов, А. А. Государственно-частное партнерство: Механизмы реализации / А. А. Алпатов, А. В. Пушкин, Р. М. Джапаридзе. — Москва : Альпина Паблицер, 2016. — 196 с. — ISBN 978-5-9614-1281-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/95605>

Интернет-ресурсы (электронные учебно-методические издания, лицензионное программное обеспечение)

На сайте библиотеки УГАТУ <http://library.ugatu.ac.ru/> в разделе «Информационные ресурсы», подраздел «Доступ к БД» размещены ссылки на интернет-ресурсы.

ДИСЦИПЛИНА «ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИЙ» (49 ЧАСОВ)

Цель освоения дисциплины - формирование знаний, умений, навыков у слушателей в вопросах, связанных с выбором наиболее рациональных источников финансирования инвестиционной деятельности, разработкой и организацией инвестиционного проекта, повышением эффективности использования инвестиций, определением эффективности инвестиционных проектов, а также финансовых активов с учетом уровня их доходности, безопасности и ликвидности.

Планируемые результаты обучения по дисциплине:**Слушатель должен знать:**

- экономическое содержание инвестиций и инвестиционной деятельности;
- современные методы оценки эффективности инвестиций.

Слушатель должен уметь:

- осуществлять оценку сравнительной эффективности вариантов инвестиций;
- учитывать фактор времени при оценке эффективности инвестиций.

Слушатель должен владеть:

- навыками интерпретации финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности организаций, в отчетности по исполнению бюджета публично-правового образования;
- современными инструментальными средствами для обработки данных и проведения экономических расчетов.

Содержание дисциплины

№, Наименование темы	Содержание лекций, час.	Наименование практических занятий или семинаров, час.	СРС, час	КР, час
1	2	3	4	5
Инвестиции как объект управления на предприятии.	Экономическое содержание инвестиций, государственная инвестиционная политика, инвестиционный мультипликатор и акселератор, классификация инвестиций, организация инвестиционной деятельности, ее субъекты и объекты. – 1 час		4	
Собственные и заемные источники инвестиций	Особенности использования амортизационных отчислений, прибыль как источник финансирования, прочие собственные источники. Кредит, лизинг, проектное финансирование, выпуск облигаций, бюджетные источники финансирования (целевые инвестиционные программы, адресные инвестиционные программы, государственные гарантии, смешанное государственно-коммерческое финансирование). – 1 час		6	
Методология оценки экономической эффективности инвестиционного проекта. Учет фактора времени, инфляции,	Принципы оценки эффективности инвестиционного проекта, моделирование денежных потоков, этапы оценки эффективности инвестиционного проекта, методы оценки эффективности инвестиционного проекта. Учет влияния фактора времени на эффективность проекта, учет инфляции	Решение практических задач – 2 часа Выполнение лабораторной работы – 2 часа	10	Написание КР по темам – 20 часов

неопределенности и риска при оценке экономической эффективности инвестиционного проекта.	при оценке эффективности инвестиционного проекта, корректировка нормы дисконта с учетом риска. – 2 часа			
--	---	--	--	--

Оценка качества освоения дисциплины

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.

Оценочные материалы:

Методические материалы для проведения практического занятия.

Задачи для решения на практических занятиях.

1) В конце третьего квартала сумма вклада стала равной 180 д.е. Найти величину годовой процентной ставки, по которой начислялись проценты в сумме 5 д.е. за каждый квартал.

2) Какова сумма первоначального вклада, размещенного под сложную процентную ставку, если проценты за первый и второй годы соответственно составили 30 и 32,6 д.е.?

3) Вексель, погашаемый 1 января 2002 года, учтен за 10 месяцев до его погашения на сумму 180 д.е. Какова величина годовой учетной ставки, если ежемесячный дисконт составляет 2 д.е.?

4) Какой простой процентной ставкой можно заменить годовую учетную ставку 15 % при учете векселя за 100 дней до погашения (временная база для процентной ставки 365 дней, для учетной - 360 дней)?

5) Какой эффективной процентной ставке соответствует ежеквартальное начисление сложных процентов по номинальной годовой процентной ставке 13 %?

6) В контракте указана годовая эффективная процентная ставка 20 %. Банк начисляет проценты два раза в год. Какую номинальную годовую процентную ставку должен назначить банк?

7) Ожидаемая эффективная процентная ставка на первый год – 12 %, на второй – 15 %, на третий и четвертый – 20 %. В конце четвертого года заемщик обязуется погасить долг в размере 2000 д.е. Какова может быть сумма кредита?

8) Предполагается, что годовая интенсивность процентов - показательная функция времени. Интенсивность процентов увеличивается ежегодно на 10. Начальное значение силы роста 0,1. Найти срок удвоения суммы долга.

9) Ожидаемый годовой темп инфляции первых двух лет вклада составляет 3%, а следующих трех - 4%. Какую минимальную годовую ставку сложных процентов должен предложить банк клиенту, чтобы реальная годовая доходность вклада была не меньше 8% ?

10) По первому обязательству сумма погашаемого долга 500 д.е. через 4 месяца. По второму – 550 д.е. через 10 месяцев. Можно ли считать обязательства эквивалентными, если используется сложная годовая процентная ставка 8%? Если нет, то какое из них является более выгодным?

11) Существующее обязательство о выплате через 5 лет первоначального долга 100000 д.е. с начисленными на него сложными процентами по годовой ставке 0,08 пересмотрено. По новому обязательству первая выплата размером в 30000 д.е. будет произведена через 2 года, а оставшаяся сумма будет выплачена через 4 года после этой даты. Предполагая, что вычисления делаются на основе исходной процентной ставки, найти величину второго платежа в новом обязательстве.

12) Платежи 1000 д.е., 2000 д.е. и 3000 д.е., которые должны выплачиваться соответственно через 60, 90 и 120 дней после некоторой даты, решено заменить на один платеж величиной 6500 д.е. Определить срок выплаты консолидированного платежа при годовой интенсивности процентов 0,1.

13) Предприниматель должен выплатить денежные суммы: 1000 д.е. 1 января 2001 года, 5000 д.е. 1 июля 2003 года и 10000 д.е. 1 января 2005 года. Кредит выдан под 20% годовых, начисляемых сложными процентами 1 раз в год. Найти стоимость этих платежей на 1 января 2000 года и на 1 июня 2002 года.

14) Отдача от 400000 д.е., инвестированных в проект, составляет в первый год 30000 д.е., затем через полгода – 70000 д.е., еще через год 150000 д.е., затем через 1,5 года – 200000 д.е. Определить доходность инвестиции.

15) В конце каждого месяца на сберегательный счет инвестируется 200 д.е. На поступающие платежи ежемесячно начисляют сложные проценты по годовой ставке 12 %. Какова величина вклада через 2 года? Какую сумму мог бы разместить инвестор на депозитный счет для получения такой же величины вклада через 2 года?

16) По контракту произведенная продукция стоимостью 2 млн. д.е. оплачивается в рассрочку в конце каждого квартала в течение пяти лет с начислением сложных процентов раз в год по ставке 10% годовых. Найти величину отдельного взноса, если начало оплаты продукции перенесено на полгода после подписания контракта.

17) Инвестор рассматривает возможность помещения денег в один из следующих проектов. Проект *F*, по которому инвестирование 11000 д.е. обеспечивает годовой доход 600 д.е., выплачиваемых ежегодно на протяжении 15 лет, и возмещение расходов инвестора в конце этого срока. Проект *G*, по которому инвестирование 20000 д.е. обеспечивает годовой доход 2655 д.е., выплачиваемых ежегодно на протяжении 10 лет.

Инвестор может ссужать или занимать деньги под 5 % годовых. Какой проект является более выгодным для инвестора?

18) Долг выдан на срок 6 лет под 15% годовых. Для его погашения создается погасительный фонд, на средства которого начисляются проценты по ставке 20%. Фонд формируется в течении 3 последних лет, взносы производятся в конце каждого года равными суммами. Укажите размер долга, если размеры взносов в погасительный фонд составляют 41,209 тыс., а проценты присоединяются к основной сумме долга.

19) Сравнить проекты (-50, -50, -45, 65, 85, 85, 20, 20) и (-60, -70, -50, -40, 110, 110, 110, 110) по критерию максимального NPV и по критерию максимального IRR. Указать преимущество выбранного проекта в каждом случае. Ставка процента 15 % годовых.

20) Дана облигация, поток платежей по которой задан в таблице

срок, годы	0,5	1,0	1,5	2,0	2,5	3,0
платеж	4	4	5	5	5	100

Безрисковые процентные ставки для всех сроков одинаковы и равны 6% годовых. Все платежи по облигации отсрочили на 0,5 года. Оцените процентное изменение цены облигации с отсроченными платежами, если безрисковые процентные ставки для всех сроков увеличились на 1%.

Задание к лабораторной работе

1) В банк помещен депозит в размере $A = 5000$ руб. По этому депозиту в первом году будет начислено $i_1 = 10\%$, во втором $i_2 = 12\%$, в третьем - $i_3 = 15\%$, в четвертом и пятом - $i_4 = i_5 = 16\%$ годовых. Сколько будет на счету в конце пятого года? Сколько надо было бы поместить на счет при постоянной процентной ставке $i_6 = 13\%$, чтобы обеспечить ту же сумму. Расчеты провести для простой и сложной процентных ставок.

Решить аналогичную задачу, взяв данные из таблицы.

Вариант	A , руб.	i_1	i_2	i_3	i_4	i_5	i_6
1	1000	3	4	5	6	7	5
2	2000	4	6	7	8	9	7
3	3000	5	6	7	9	10	9
4	4000	6	7	8	8	9	6
5	5000	7	7	8	8	10	7
6	6000	8	9	10	11	12	11
7	7000	9	9	10	И	12	9
8	8000	10	10	11	12	10	5
9	9000	11	12	13	14	15	4
10	10000	12	13	14	15	16	6

2) У вас есть возможность проинвестировать проект стоимостью $A = 10\,000$ руб. Через год будет возвращено $P1 = 2000$ руб., через два года - $P2 = 4000$ руб., через три года - $P3 = 7000$ руб. Альтернативный вариант - положить деньги в банк под i процентов годовых. При какой годовой процентной ставке выгоднее вложить деньги в инвестиционный проект? Расчеты провести для простой и сложной процентных ставок.

Решить аналогичную задачу, взяв данные из таблицы

Вариант	N , лет	A , руб.	$P1$, руб.	$P2$	$P3$, руб.	$P4$, руб.	$P5$ руб.
1	3	17000	5000	7000	8000		
2	4	20000	6000	6000	9000	7000	
3	5	22000	5000	8000	8000	7000	5000
4	3	30000	5000	10000	18000		
5	4	35000	5000	9000	1000	18000	
6	5	21000	4000	5000	8000	10000	11000
7	3	25000	8000	9000	10000		
8	4	31000	9000	10000	10000	15000	
9	5	32000	8000	10000	10000	10000	11000
10	3	36000	10000	15000	21000		

3) Сравнить темпы наращивания суммы долга по простым процентным ставкам i и d , полагая их равными. Результат сравнения показать на рисунке в виде кривых наращивания. Покажите на рисунке величину дохода кредитора, считая заданным срок долга. Для каждой из процентных ставок i и d сделать расчеты суммы погашаемого долга в следующей кредитной операции: ссуда в $A = 10$ тыс. д.е. выдана под ставку $i = 12\%$ годовых с ежемесячным начислением простых процентов. Срок долга $N1 = 0,5$ года, $N2 = 1$ год, $N3 = 1,5$ года. Сравнить для ставок i и d доход кредитора за каждый месяц и весь срок долга. Соответствуют ли результаты расчетов построенным кривым? Какой можно сделать вывод?

Решить аналогичную задачу, взяв данные из таблицы.

Вариант	A , тыс. д.е.	$i, \%$	$N1$, лет	$N2$, лет	$N3$, лет
1	10	10	0,5	1	1,5
2	10,5	11	0,5	1	1,5
3	И	9	0,5	1	1,5
4	11,5	10	0,5	1	1,5
5	12	12	0,5	1	1,5
6	12,5	12,5	0,5	1	1,5
7	13	13	0,5	1	1,5

8	13,5	12	0,5	1	1,5
9	14	11	1	1,5	2
10	14,5	11,5	1	1,5	2

4) Вычислить размер платежа n -годовой ссуды покупки квартиры за A рублей с годовой ставкой i процентов и начальным взносом p процентов. Сделать расчет для ежемесячных и ежегодных выплат.

Расчет провести для следующих данных: $n = 20$ лет; $A = 400\,000$ руб.; $i = 18\%$; $p = 30\%$. Расчеты провести для простой и сложной процентных ставок.

Решить аналогичную задачу, взяв данные из таблицы.

Вариант	n , лет	A , руб.	i , %	P , %
1	15	300 000	15	20
2	15	350 000	16	25
3	15	400 000	17	30
4	20	450 000	18	20
5	20	500 000	20	30
6	20	300 000	17	25
7	25	400 000	18	30
8	25	500 000	20	35
9	25	600 000	16	25
10	30	600 000	19	30

5) В ходе судебного заседания выяснилось, что г. N недоплачивал налогов $R = 100$ руб. ежемесячно. Налоговая инспекция хочет взыскать недоплаченные за последние $n = 2$ года налоги вместе с процентами ($i = 3\%$ ежемесячно). Какую сумму должен заплатить г. N? Расчеты провести для простой и сложной процентных ставок.

Решить аналогичную задачу, взяв данные из таблицы.

Вариант	R , руб.	i , %	n , лет
1	50	2	5
2	60	3	4
3	70	4	3
4	80	5	2
5	90	2	5
6	110	3	4
7	120	4	3
8	130	5	2
9	140	2	4
10	150	3	3

Темы курсовой работы

1. Бизнес-план инвестиционного проекта
2. Выбор источника финансирования инвестиционного проекта
3. Долгосрочное кредитование предприятия
4. Инвестиции промышленного предприятия и оценка их эффективности в современных условиях
5. Источники финансирования капитальных вложений предприятия в современных условиях
6. Лизинг в России и за рубежом: сравнительная характеристика
7. Лизинг как форма финансирования капитальных вложений и его эффективность
8. Методы определения ставки дисконтирования при оценке эффективности инвестиций
9. Методы формирования инвестиционного портфеля в условиях неопределенности и риска
10. Оценка инвестиционной привлекательности регионов
11. Оценка инвестиционных проектов, предусматривающих государственную поддержку

12. Развитие инвестиционных отношений в бюджетной сфере
13. Стимулирование инвестиционной деятельности в России и за рубежом: сравнительная характеристика
14. Страхование инвестиций
15. Целевые программы инвестирования в России

Организационно-педагогические условия реализации дисциплины:

а) Материально-технические условия

№ п\п	Наименование дисциплины (модуля), практик в соответствии с учебным планом	Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
	Информационные системы и технологии (лекции)	Учебная аудитория 203 – 453300, Республика Башкортостан, г. Кумертау, ул. М.Горького, 22а	– Доска магнитно-маркерная, настенная – Парта аудиторная двухместная со скамьей – 25 шт. – Ноутбук ASUS CPU Duo P8600; Дисплей 15.4; Жесткий диск 500; ГБ Оперативная память: 4ГБ (переносной) – Проектор ACER PD523; Разрешение: 1024*768 (XGA) (переносной) – Экран Procolor на штативе (переносной)	Семейство продуктов компании Microsoft (MSWindows, MSServer, MSOffice, MSVisio, MSProject): Договор №ЭА-194/0503-15 от 17.12.2015 г. KasperskyEndpointSecurity для бизнеса Стандартный: Договор №1055/0503-16 от 01.07.2016 г.
	Информационные системы и технологии (практические занятия, лабораторные работы)	Дисплейный класс 204а – 453300, Республика Башкортостан, г. Кумертау, ул. М.Горького, 22а	– Компьютеры Core i3 2120 3.30 Гц., 4 Gb LGA775, HD 300 GB - 15 шт. – Монитор: BenQ G925HDA; Разрешение: 1366*768(16:9) Диагональ: 18,5; Тип матрицы TFT TN - 15 шт. – Клавиатура – Oklick 100M black USB - 15 шт. – Мышь компьютерная –	Семейство продуктов компании Microsoft(MSWindows, MSServer, MSOffice, MSVisio, MSProject): Договор №ЭА-194/0503-15 от 17.12.2015 г. KasperskyEndpointSecurity для бизнеса Стандартный: Договор №1055/0503-16 от 01.07.2016 г.

			Genius NetScroll 110 - 15 шт. – Компьютерные столы - 15 шт. – Кресла компьютерные - 15 шт. – Доска магнитно-маркерная, настенная – Комплект мебели (двухместная парта и два стула) – 4 шт.	
--	--	--	--	--

б) Учебно-методическое и информационное обеспечение

Основная литература

1. Экономическая оценка инвестиций: практикум : учебное пособие / составители Н. А. Середина, А. С. Дели. — пос. Караваяво : КГСХА, 2020. — 43 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/171718>

Дополнительная литература

1. Шапкин, А. С. Экономические и финансовые риски: Оценка, управление, портфель инвестиций : учебное пособие / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. — 9-е изд. — Москва : Дашков и К, 2016. — 544 с. — ISBN 978-5-394-02150-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/93337>

2. Подсорин, В. А. Экономическая оценка инвестиций : учебное пособие / В. А. Подсорин, Е. Н. Овсянникова, М. В. Дунаев. — Москва : РУТ (МИИТ), 2019. — 185 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/175630>

Интернет-ресурсы (электронные учебно-методические издания, лицензионное программное обеспечение)

На сайте библиотеки УГАТУ <http://library.ugatu.ac.ru/> в разделе «Информационные ресурсы», подраздел «Доступ к БД» размещены ссылки на интернет-ресурсы.

**Приложение 4. Фонд оценочных средств для проведения итоговой аттестации
ВОПРОСЫ К ИТОГОВОМУ МЕЖДИСЦИПЛИНАРНОМУ ЭКЗАМЕНУ ПО ПРОГРАММЕ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРЕПОДГОТОВКИ «ГОСУДАРСТВЕННОЕ И
МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»**