

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кубанский государственный университет»
Экономический факультет

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе,
качеству образования – первый
проректор

Иванов А.Г.

2017г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.Б.23 Методы принятия управленческих решений

(код и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

Направление подготовки/специальность 38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки/специальности)

Направленность (профиль) / специализация Управление малым бизнесом
(наименование направленности (профиля) специализации)

Программа подготовки Прикладная
(академическая / прикладная)

Форма обучения Заочная
(очная, очно-заочная, заочная)

Квалификация (степень) выпускника Бакалавр
(бакалавр, магистр, специалист)

Краснодар 2017

Рабочая программа дисциплины Методы принятия управленческих решений
составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным
стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки
38.03.02 Менеджмент

код и наименование направления подготовки

Программу составил:

Чепурко Ю.А., доцент, канд. экон. наук, доцент

И.О. Фамилия, должность, ученая степень, ученое звание

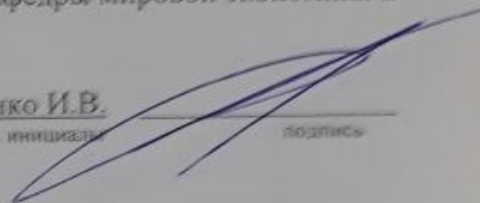

подпись

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры мировой экономики и
менеджмента (разработчика)
протокол № 8 «22» июня 2017г.

Заведующий кафедрой (разработчика) Шевченко И.В.

фамилия, инициалы

подпись



Утверждена на заседании учебно-методической комиссии экономического
факультета
протокол № 10 «27» июня 2017г.

Председатель УМК факультета

Дробышевская Л.Н.

фамилия, инициалы

подпись



Рецензенты:

1. Зам. директора ООО ПКФ «Афипс» Авдеева И.А.

2. Павленко И.А., доцент кафедры Экономики предприятия, регионального и
кадрового менеджмента ФГБОУ ВО «КубГУ», канд. экон. наук

1 Цели и задачи изучения дисциплины

1.1 Цель и задачи дисциплины

Курс представляет собой изложение современных приемов и методов разработки, принятия и оптимизации управленческих решений в условиях конкурентной среды и направлен на приобретение систематических знаний в области теории и практики разработки и принятия управленческих решений навыков осмысления постоянно изменяющейся социально - экономической действительности и поиска самостоятельного решения нестандартных управленческих проблем. Системное представление процесса и методов разработки, принятия и реализации управленческих решений, позволяющее применять полученные знания и навыки в практической деятельности современного экономиста, менеджера.

1.2.Задачи изучения дисциплины

- теоретическое освоение студентами знаний в области разработки и принятия управленческих решений (осознание сущности, значения и функций);
- приобретение систематических знаний о закономерностях, правилах и процедурах в изучаемой области;
- изучение требований, научных подходов и методов к повышению качества и эффективности управленческих решений;
- получение специальных знаний о процессе разработки, экономического обоснования и принятия управленческих решений;
- осознание будущими менеджерами своей роли в процессе принятия решений, как основы всей управленческой деятельности;
- развитие способности видеть в реальной ситуации возможность применения количественных методов;
- формирование навыков выбора технологий, моделей и методов анализа, прогнозирования, оптимизации управленческого решения;
- освоение приемов решения ряда стандартных классов задач, возникающих в практической работе менеджера в процессе принятия управленческих решений с использованием компьютерных технологий.

1.3 Место дисциплины в структуре ООП:

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к базовому блоку дисциплин учебного плана, осваивается на 2-м курсе. Дисциплина основывается на совокупности знаний и навыков, полученных студентами в процессе изучения таких базовых дисциплин, как Теория организации, Теория статистики. Изучение дисциплины необходимо для изучения таких дисциплин, как: «Организационное поведение».

1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся профессиональных компетенций (ОПК, ПК)

№ п.п.	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
			знать	уметь	владеть
1.	ОПК-6	владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	основы теории и методы принятия решений в управлении операционной деятельностью организаций	анализировать особенности операционной деятельности, анализировать альтернативы при принятии управленческих решений, применять методы принятия решений в управлении	аналитическими методами, методами принятия решений в управлении
2.	ПК-10	владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических,	Методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих	Проводить количественный и качественный анализ информации при принятии управленческих решений для конкретных задач	Навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих

№ п.п.	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
			знать	уметь	владеть
		финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления	х решений для конкретных задач управления	управления	их решений для конкретных задач управления

2. Структура и содержание дисциплины

2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач. ед. 108 (часов), их распределение по видам работ на 2 курсе представлено в таблице (для студентов ЗФО).

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры (часы)	
			2 курс	
Контактная работа, в том числе:		12,3	12,3	
Аудиторные занятия (всего)				
Занятия лекционного типа		4	4	
Практические занятия		8	8	
Иная контактная работа:				
Контроль самостоятельной работы (КСР)		8,7	8,7	
Промежуточная аттестация (ИКР)		0,3	0,3	
Самостоятельная работа в том числе:		87	87	
Курсовая работа				
Проработка учебного (теоретического) материала		20	20	
Выполнение индивидуальных заданий (подготовка сообщений, презентаций, подготовка к тестированию, решению задач и кейсов).		25	25	
Подготовка проекта		32	32	
Подготовка к текущему контролю		10	10	
Контроль:				
Подготовка к зачету				
Общая трудоемкость	час.	108	108	
	в том числе контактная работа	12,3	12,3	
	зач. ед	3	3	

2.2 Структура дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.

Основные разделы дисциплины:

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Самостоятельная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Управленческие решения в методологии и организации процесса управления. (Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений)	12	1	1		10
2.	Модели и методы принятия решений	12	1	1		10
3.	Методы оптимизации для обоснования управленческих решений в условиях определенности	19	1	1		17

4.	Многокритериальные задачи принятия решений	11				10
5.	Экспертные методы принятия управленческих решений	11		1		10
6.	Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности. Игра, как модель конфликтной ситуации принятия решений	11		1		10
7.	Методы принятия групповых решений	12	1	1		10
8.	Организация и контроль выполнения управленческих решений. Ответственность руководителя	11		1		10
	<i>Итого по дисциплине:</i>		4	8		87

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

2.3 Содержание разделов дисциплины

2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела	Содержание раздела	Форма текущего контроля
1	2	3	4
	Управленческие решения в методологии и организации процесса управления. (Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений)	Предмет и задачи курса. Процесс управления и управленческие решения. Основные понятия и определения. Дескриптивный (описательный) и нормативный подходы в теории принятия решений, специальные методы принятия решений и психологическая теория описывающая реальное поведение людей в ситуациях выбора. Значение, сущность и функции управленческих решений. Принятие решений как связующий процесс. Формальные и неформальные аспекты разработки решений. Участники и среда процесса принятия решений. Стили принятия решений и их сравнительный анализ. Модели принятия решений в организациях. «Американский» и «азиатский» подходы, рациональная и интуитивная модели принятия решений (модели: рациональная Карнеги; концепция «мусорной корзины» Дж. Марча; нормативная В. Врума; циклическая Г. Минцберга; конфликтно-игровая М. Круазье). Иерархия решений и их классификации. Информация в процессе подготовки, принятия и реализации решений. Организация процесса подготовки, принятия и реализации управленческого решения. Общая схема, технология и особенности организации процесса разработки управленческого решения. Состав и содержание этапов процесса: диагностика проблемы (выявление причин возникновения проблемы, отбор релевантной информации, построение дерева проблем); экономическая постановка задачи; выбор лица принятия решений (ЛПР), формулировка ограничений и критериев разработки и принятия решений, их математическая формализация; определение альтернатив решения проблемы; учет совокупности внешних и внутренних факторов при разработке и принятии решений; анализ альтернатив действий; анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив; оценка, обоснование и выбор альтернативы (варианта решения проблемы); реализация принятых решений; обеспечение обратной связи; контроль реализации управленческих решений. Формальная структура, иерархия и классификация (инструментальная) задач принятия решений (ЗПР). Цели и критерии оценки решений Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Условия и факторы качества и эффективности управленческих решений.	Контроль освоения теории (тесты) Деловая игра2 Решение задач, Сам. задание 1 (3нед)
	Модели и методы принятия решений	Характеристика основных групп методов, используемых в процессе подготовки, принятия и реализации решений. Количественные методы. Методы, стимулирующие творчество групп при поиске лучшего решения (метод Дельфи, метод “мозговой атаки”, метод “синектики”). Организация и эффективность использования экспертных методов. Эвристические методы. Роль формальных методик в практике принятия управленческих решений. Моделирование. Графические методы представления и анализа информации (таблицы решений, деревья решений, сетевые матрицы решений). Метод платежной матрицы. Роль	Контроль освоения теории (тесты) Деловая игра2 Решение задач, Сам. задание

		и значение экономико-математических моделей и методов в совершенствовании управления. Объективная необходимость, значение, границы и области эффективного применения экономико-математических методов и моделей при подготовке управленческих решений. Классификация экономико-математических моделей и методов, и их использование. Аналитические методы. Сетевые модели и методы планирования и управления. Статистические методы. Метод математического программирования.	1 (3нед)
	Методы оптимизации для обоснования управленческих решений в условиях определенности	Оптимизационные методы. Применение компьютерных технологий в экономико-математическом моделировании. Примеры задач линейного программирования (ЛП). Подготовка и решение задачи ЛП в Excel. Свойства оптимальных оценок, их экономическая интерпретация и использование при анализе решений модели принятия управленческих решений. Учет фактора целочисленности. Задачи с двоичными переменными. Подходы к решению задач нелинейного программирования.	Контроль освоения теории (тесты), Разбор ситуаций, Сам. задание 2 (5нед) Решение задач Контрольная раб. 1(6нед)
	Многокритериальные задачи принятия решений	Эффективные (оптимальные по Парето) альтернативы. Оценочные системы. Подходы к построению обобщенного критерия. Методы нахождения эффективных альтернатив. Принятие решения на основе попарного сравнения альтернатив. Функции ценности, рейтинговые оценки. Метод анализа иерархий Т. Саати. Шкалы относительной важности факторов. Матрица приоритетов (функций полезности) по альтернативам. Примеры решения многокритериальных задач принятия решений.	Контроль освоения теории (тесты) решение задач

2.3.2 Занятия семинарского типа

№	Наименование раздела	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
	Методы принятия групповых решений	Групповые решения как альтернативные решения Групповые решения в общей палитре методов принятия решений. Проблема получения согласованного группового мнения. Групповые технологии в задаче ранжирования. Принцип большинства, правило Кондорсе, число Борда, медиана Кемени. Метод модерации. Примеры решения задач группового выбора.	Контроль освоения теории (тесты) Деловая игра 2, Решение задач, Сам. задание 1
	Организация и контроль выполнения управленческих решений. Ответственность руководителя	Уровни менеджмента. Обратные связи. Мера ответственности. Обязанности и полномочия. Организация выполнения принятых решений. Значение, функции и виды контроля. Методы контроля и механизм его осуществления. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений. Управленческие решения и ответственность. Виды ответственности: профессиональная, юридическая, дисциплинарная и экологическая. Суть производственно-экономической и социальной-нравственной ответственности.	Контроль освоения теории (тесты) Деловая игра2 Решение задач, Сам. задание 1
	Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности. Игра, как модель конфликтной ситуации принятия решений	Неопределенность и факторы риска в процессе принятия решений. Нестандартные управленческие решения. Риск как фактор неопределенности в условиях неопределенности и риска. Определение и измерение рисков. Способы оценки рисков: статистический, экспертный и на основе моделей принятия решений. Показатели уровня риска. Склонность/несклонность к риску.	Контроль освоения теории (тесты) Деловая игра2 Решение задач, Сам. задание 1

		Анализ и оценка последствий риска. Стратегии управления рисками. Отношение к риску у менеджеров-практиков. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях риска и неопределенности. Построение дерева решений. Критерий Лапласа. Минимаксный критерий. Критерий Гурвица. Матрица упущенных возможностей Сэвиджа. Примеры и алгоритмы решения задач. Элементы теории игр в принятии управленческих решений. Примеры ситуаций, формализуемых как матричные игры. Матричные игры, разрешимые в чистых и смешанных стратегиях. Принцип максимина, седловая точка, оптимальные стратегии, их устойчивость. Решение матричных игр в Excel.	
	Экспертные методы принятия управленческих решений	Экспертные методы принятия решения. ЭМПР в общей палитре методов принятия решений. Схема организации и основные этапы экспертного оценивания. Методы получения экспертных оценок. Методы обработки и анализа экспертной информации. Согласованность экспертных оценок. Коэффициенты ранговой корреляции Спирмена и Кендалла, коэффициент конкордации Кендала. Примеры решения задач экспертного оценивания	Контроль освоения теории (тесты) Деловая игра 2 Решение задач, Сам. задание 1

2.3.3 Лабораторные занятия не предусмотрены

2.3.4 Примерная тематика курсовых работ не предусмотрены

2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Наименование раздела	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	2	3
1.	Методы оптимизации для обоснования управленческих решений	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya Методические указания по интерактивным методам обучения. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
2.	Современные подходы к классификации управленческих решений	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya Методические указания по интерактивным методам обучения. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
3.	Групповые	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и

	решения	семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya Методические указания по интерактивным методам обучения. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
--	---------	--

3. Образовательные технологии

С целью освоения данной дисциплины лекционные и практические занятия для обучающихся представлены в различных формах: интерактивные лекции, обучающие фильмы, разбор конкретных ситуаций, лекции в диалоговом режиме. Изучение дисциплины предназначено для подготовки студентов, знакомых с научной теорией принятия управленческих решений, способных организовывать процесс и разрабатывать эффективные управленческие решения. Курс носит методологический и междисциплинарный характер. В нем рассматриваются как сам процесс принятия управленческого решения, так и методы (количественные и качественные), инструментарий, процедуры, индивидуальные и групповые технологии разработки и принятия управленческих решений.

Ориентация курса как на получение теоретических знаний по методам принятия управленческих решений, так и на развитие компетенций и формирование необходимых для будущей деятельности современного менеджера практических навыков в области принятия управленческих решений, предопределяет использование в процессе преподавания разнообразных методов и технологий обучения:

- лекционно-семинарские занятия;
- дискуссии;
- активное обсуждение понятийного аппарата, возможностей и границ использования методов и инструментов принятия управленческих решений;
- анализ конкретных ситуаций с целью развития способности видеть в реальной ситуации возможность применения количественных методов;
- практические занятия в терминальном классе по освоению приемов решения ряда стандартных классов задач, возникающих в практической работе менеджера в процессе принятия управленческих решений с использованием компьютерных технологий, представлена возможность реализации соответствующих моделей и методов в среде Excel.

Большое внимание уделено изучению современных методов и технологий выработки, принятия и реализации управленческого решения, позволяющих осуществить эффективное управление организацией в сложной, постоянно изменяющейся экономической обстановке. В учебном процессе предусмотрены расчетные и ситуационные задания, которые помогут студентам закрепить навыки и приемы выбора технологий, моделей и методов анализа, прогнозирования и оптимизации для принятия обоснованного управленческого решения.

Методика преподавания данной дисциплины помимо лекционных и семинарских занятий на персональных компьютерах предполагает проведение ряда тренингов и деловых игр по изучаемым разделам курса а также индивидуальных консультаций по отдельным проблемам.

Лекции, с учетом ограниченности лекционных часов, посвящаются рассмотрению наиболее важных концептуальных вопросов, основным понятиям; теоретическим основам, обсуждению вопросов, трактовка которых в литературе еще не устоялась либо является противоречивой. Конкретные методики, модели, методы и алгоритмы разработки управленческих решений рассматриваются преимущественно на практических занятиях, а также выносятся на самостоятельное изучение. В процессе обучения студенты используют комплект учебно-методических материалов (в электронном виде), включающих примеры решения задач по темам, задания для практических занятий, тесты, варианты контрольных работ.

4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Разнообразие методов обучения порождает использование традиционных и новых форм контроля:

- Традиционные: теоретические вопросы, тесты, задачи, расчетные задания.
- Новые: эссе, анализ кейсов, презентации результатов самостоятельно выполненного семестрового задания по выбранной теме.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса по результатам выполнения самостоятельной работы и контрольной работы.

Основными формами текущего контроля знаний являются: обсуждение вынесенных в планы практических занятий лекционного материала и контрольных вопросов;

4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущей аттестации

Вопросы тестов

1. Отметить, какие из следующих утверждений верны. (2 балла)

- Принятие решений - связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции.
- Процесс принятия управленческого решения начинается с постановки управленческих целей.
- Использование моделей принятия решений является вспомогательным средством для ЛПР.
- Менеджер, который желает максимизировать прибыль и минимизировать издержки может получить желаемый результат при решении задачи максимизации (доход минус издержки).

2. Принятое решение необходимо считать неправильным, если (выделить): (1 балл)

- а) оно было принято в спешке
- б) оно было принято с учетом риска
- в) оно было принято интуитивно
- г) результаты нанесли вред фирме или принимающему решение

3. Сопоставить процессы принятия решений (индивидуальный – И или групповой -Г) с соответствующими характеристиками (отметить соответственно буквой И или Г) (1 балл)

- меньшие затраты времени
- большие затраты времени
- высокая обоснованность
- чаще реализуются новые идеи и концепции
- меньший процент ошибок
- многовариантность разработок

4. Каким (какими) из известных графических методов: Диаграмма Ишикавы (рыбий скелет) и Дерево решений, можно практически воспользоваться на соответствующих стадиях процесса принятия решения (1,5 балла) (Напишите методы)

- а)разведывательная _____;
- б)проектная _____;
- в)стадия выбора _____.

5. Эффективная альтернатива — это обязательно (отметить): (1 балл)

- а) альтернатива, лучшая по всем критериям; б) альтернатива, с показателями не ниже средних по всем критериям;
- в) альтернатива, лучшая хотя бы по одному критерию; г) альтернатива, не уступающая никакой другой по всем показателям сразу.

6. Многокритериальность задач принятия решений в экономике является отражением: (1 балл)

- а) когнитивных факторов ограничения рациональности решения
- б) того факта, что решение принимается групповым ЛПР
- в) трудностей сведения цели достижения максимальной прибыли к изменению отдельных параметров бизнеса.

7. Какие задачи в нижеприведенном списке являются многокритериальными? (1 балл)

- а) выбрать банк, платящий наибольший процент по вкладу;
- б) сходить за сигаретами в самый близкий сигаретный киоск;
- в) купить недорогой, но достаточно содержательный учебник;
- г) выбрать производственный способ с уровнем рентабельности не меньше нормативного.

Выделите на рисунках множество Парето, в зависимости от типа критерия: (2 балла)

Ниже на рис. 1 и рис.2 представлен многоугольник ABCDE, являющийся образом множества допустимых альтернатив в пространстве критериев (F1, F2). При принятии управленческого решения разумно ограничить дальнейший выбор альтернатив множеством Парето эффективных.
рис.1 - оба критерия имеют тип максимум,

рис.2 - критерий F1 имеет тип минимум, а критерий F2 — тип максимум

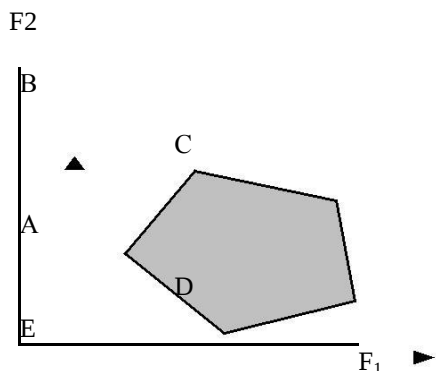


Рис. 1

F1 - максимум
F2 - максимум

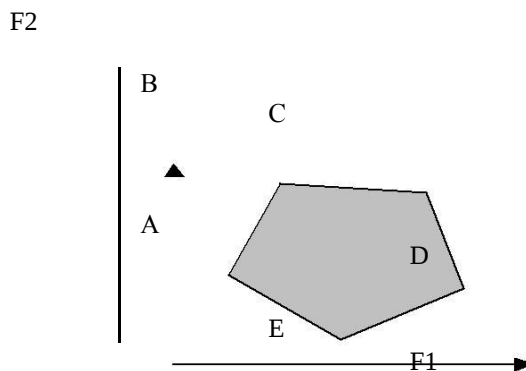


Рис. 2

F1 - минимум
F2 - максимум

9. Страхование риска неплатежа по внешнеторговой сделке является примером: (1 балл)

- а) поглощения риска;
- б) избежания риска;
- в) передачи риска;
- г) диверсификации риска.

10. Что является основной проблемой экспертного оценивания при принятии управленческо-го решения? (1 балл)

- а) использование ретроспективных данных;
- б) субъективный характер оценок;
- в) недостаточная гибкость соответствующих процедур;
- г) (ваше мнение) _____

11. В условиях неопределенности принятия управленческого решения какой стратегии пове-дения менеджера соответствует критерий максимального гарантированного результата: (1 балл)

- а) соответствует стратегии получения среднего результата;
- б) гарантирует получение максимально возможного результата;
- в) соответствует наиболее рискованной стратегии поведения менеджера;
- г) соответствует наиболее осторожной стратегии поведения менеджера.

12. Основная тенденция развития рынка - это: (1 балл)

- а) закономерность изменения его параметров во времени;
- б) развитие товарооборота в соответствии с ранее намеченным планом;
- в) динамика товарооборота, цен, и товарных запасов.

13. Индекс сезонности: (1 балл)

- а) интенсивность сезонных колебаний;
- б) отношение фактического уровня к многолетней средней;
- в) тенденция сезонных колебаний.

14 . Какое из нижеприведенных определений соответствует термину «проблема»? (1 балл)

- а) вид информации, обеспечивающей нормальное протекание производственных процессов
- б) состояние системы в конкретный момент времени
- с) комплекс мер, воздействующих на систему
- д) ситуация, когда возникает различие между фактическим и желаемым состоянием системы

15. В какой из приведенных ситуаций риск в принятии ошибочного управленческого решения наибольший? (1 балл)

- а) ограничено время на подготовку решения
- б) недостаточна информация для подготовки решения
- с) неправильно определена проблема

16. Задача (2 балла)

Оценка объема продаж на следующий год на основании экспертного прогноза принята 240 усл. единиц. На основании анализа временных рядов выявлены следующие **Сезонные индексы**: 1квартал-1.3; 2квартал-0.9; 3квартал-0.7; 4квартал- 1.1.

Для составления бюджетов определите **объем продаж на 2 квартал**.

17. Представьте (схема, краткое описание) процесс разработки и принятия управленческого решения в виде последовательности взаимосвязанных стадий и соответствующих им основных этапов. (4 балла)

18. Как может быть оценена точность прогноза при принятии управленческого решения? (2,5 балла)

19. Задача (3 балла)

Для изготовления трех видов продукции (шт.) фирма расходует три вида ограниченных ресурсов в количествах (усл.ед.), приведенных ниже в таблице. Здесь же указаны нормы расхода ресурсов и прибыль от реализации единицы каждого вида продукции, а также результаты решения задачи линейного программирования: оптимальные объемы выпуска продукции, максимизирующие величину прибыли и двойственные переменные.

Исходная информация и результаты оптимизации

<i>Нормы расхода</i> <i>Товар 4</i>	<i>Вид ресурса</i>	<i>Нормы расхода ресурсов</i>			<i>Наличие ресурса</i>	<i>"Теневые" цены</i>
		<i>Товар 1</i>	<i>Товар 2</i>	<i>Товар 3</i>		
6	Ресурс 1	5	6	4	408	0
8	Ресурс 2	4	7	6	350	4
5	Ресурс 3	6	8	5	480	1,5
39	Прибыль от реализации ед. товара	25	40	30	2120 - max	
	Оптимальные объемы выпуска продукции	56	18	0	величина прибыли	
	<i>"Нормированная"</i> <i>стоимость</i>	0	0	-1.5		

13

Примите решение для данной ситуации:

1) За счет некоторых организационных преобразований можно сократить себестоимость 3 товара на 1,4 ед. Стоит ли провести эти орг. мероприятия и почему? _____

2) Есть возможность (в счет погашения обязательств) получить дополнительно 5 усл. единиц ресурса 2 или 10 усл. единиц ресурса 3. Какой из ресурсов вы предпочтете получить? _____

3) Имеет ли смысл запустить в производство *Товар 4*? Если «да», то за счет какого изделия?

Если «нет», то почему? _____

20 Задача (3 балла)

Менеджер фирмы получил задание - разработать схему поставок комплектующих деталей со складов к заказчикам по поступившим от них заявкам. При этом он должен постараться до минимума сократить транспортные расходы.

Из отчета по устойчивости, который был получен при решении соответствующей задачи линейного программирования, известно следующее:

Населенный пункт	А	Б	В	Г	Д	Е
«Теневая цена»	2	-3	0	4	-5	4

Определите на основании этих данных и обоснуйте ответы:

- сколько у фирмы складов, и в каких населенных пунктах они расположены;
- в каких населенных пунктах расположены заказчики, которых обслуживает фирма;
- в каком населенном пункте находится самый «эффективный» склад и почему;
- в каком населенном пункте находится самый «эффективный» заказчик и почему;
- как необходимо изменить удельные транспортные затраты на перевозку по неиспользуемому маршруту, чтобы его было выгодно задействовать, если оценка соответствующей переменной («нормированная стоимость») равна 2 ед.

21. Задача определения уровня производства (3 балла)

Ваша маленькая фирма выпускает четыре вида скоропортящейся продукции. Данные о себестоимости, отпускных ценах и объемах реализации приведены в таблице ниже. Нереализованная за день продукция на следующий день (завтра) гарантированно отпускеается на животноводческую ферму.

На реализацию всей произведенной продукции расходуется 500 руб.

Вид продукции	Себестоимость (руб.)	Отпускная цена (руб./шт.)		Объем реализации (шт.)	
		сегодня	завтра	тепло	холодно
1	8	12	3	1000	3000
2	5	8	2	2000	1000
3	10	14	3	3000	1500
4	9	12	2	2000	6000

Примите решение (и обоснуйте его) о ежедневном объеме производства продукции по видам, обеспечивающим предприятию наибольший доход.

22. Задача (4 балла)

Фирма осваивает выпуск одного из трех видов продукции. Удельные затраты на производство продукции зависят от условий поставки соответствующего сырья (надежность поставщиков, ситуация на рынке). Ниже в матрица представлена величина затрат на производство каждого вида продукции (X_i) в зависимости от возможных условий поставок (S_j), в зависимости от соответствующих сложившихся условий. Матрица затрат (усл.ед.)

альтернативы	Состояния внешней среды		
	S_1	S_2	S_3
X_1	30	25	20
X_2	40	25	10
X_3	55	30	8

X ₄	35	30	20
----------------	----	----	----

Используя известные критерии, примите решение о выпуске конкретного вида продукции и объясните свой выбор. (Дайте количественные оценки.)

Самостоятельная работа студентов включает

- изучение теоретического материала,
 - подготовку эссе,
 - выполнение расчетных заданий по анализу и принятию управленческих решения в конкретной ситуации.
1. Опишите в форме эссе процесс принятия управленческого решения, с которым вам пришлось столкнуться в практической деятельности, в соответствии с предложенной структурой:
 - анализ задачи принятия решения и лица принятия решения;
 - организация процесса;
 - конфликты интересов;
 - формируются ли альтернативы, и кто принимает в них участие;
 - какие методы, модели и информационные технологии использовались;
 - учет условий риска и условий неопределенности;
 - финансовое обоснование;
 - организация и контроль выполнения решения.
 1. Предложите и обоснуйте свое видение организации этого процесса для рассмотренной задачи.
 2. Что вы понимаете под эффективным управленческим решением? Условия и факторы достижения качества и эффективности управленческих решений.
 3. Как вы представляете модель преуспевающего менеджера? Условия и факторы достижения качества и эффективности управленческих решений.
 4. В чем на ваш взгляд заключается сложность согласования интересов в группе и какие пути решения этой проблемы вы могли бы предложить?
 5. Какие конфликты интересов возможны при принятии управленческих решений на разных уровнях иерархии? Предложите возможные подходы к их разрешению.
 6. Предложите схему (перечислите и кратко опишите стадии, этапы) процесса принятия управленческого решения по продвижению нового товара на рынок.
 7. Какие риски возможны при принятии управленческих решений на разных уровнях иерархии? Предложите подходы к оценке степени риска в конкретной хозяйственной ситуации.
 8. В чем, на ваш взгляд, заключаются трудности организации процесса разработки и принятия управленческого решения?
 9. Опишите свое видение функций менеджера в процессе принятия управленческого решения. С какими трудностями он сталкивается?
 10. Какие, на ваш взгляд, методы прогнозирования продаж необходимо использовать российским компаниям? Обоснуйте свой ответ, обратив внимание на субъективные и объективные сложности использования каждого метода.
 11. Какие типы моделей могут быть использованы при моделировании производственной программы компании? В чем, на ваш взгляд, заключаются трудности использования модельного аппарата при принятии управленческих решений? Как можно преодолеть эти трудности?
 12. Почему, на ваш взгляд, в российских компаниях отсутствуют информационные системы поддержки принятия решений? Предложите программу создания такой системы (этапы и мероприятия).

Уровень требований и критерии оценок

В основу разработки балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется постоянно в процессе его обучения в университете. Настоящая система оценки успеваемости студентов основана на использовании совокупности контрольных точек, равномерно расположенных на всем временном интервале изучения дисциплины. При этом предполагается разделение всего курса на ряд более или менее самостоятельных, логически завершенных блоков и модулей и проведение по ним промежуточного контроля.

4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

1. Определение и сущность управленческого решения. Типы решений.
2. Место решений в процессе управления организацией. Классификации решений.
3. Типичные решения для функций управления: планирования, организации, мотивации и контроля.

Примеры.

4. Основные факторы, влияющие на разработку и реализацию управленческих решений.
5. Основные научные подходы и методы, применяемые при разработке и оптимизации управленческих решений.
6. Подходы к оценке эффективности управленческих решений.
7. Основные параметры качества управленческого решения.
8. Принятие решений как основная функция менеджера. Модель «преуспевающего менеджера».
9. Американский и «азиатский» подходы к принятию решений. «Классические» модели принятия решений.
10. Модель Карнеги, критика Г. Саймоном и Дж.Марчем рациональной модели принятия решений.
11. Как вы понимаете модель «мусорной корзины» Дж. Марча?
12. В чем состоит сущность нормативной модели принятия решений, предложенной В. Врумом?
13. Стили принятия управленческих решений. Анализ, сравнение.
14. Роли руководителя при принятии решений.
15. Классификация (инструментальная) задач принятия решений (ЗПР), по типу операций над объектами выбора, степени определенности проблемной ситуации, кратности решения/использования результатов, типу ЛПР
16. Характеристики интуитивного, основанного на суждении и на анализе управленческого решения. Сочетание логики и интуиции в процессе принятия решений. Примеры.
17. Охарактеризуйте запрограммированное и незапрограммированное решение. Примеры.
18. Что такое мотивация? Для чего она нужна при подготовке управленческого решения? Примеры.
19. Суть и характеристика основных стадий и этапов процесса разработки и реализации управленческого решения.
20. Системы информации и коммуникаций и какова их роль в принятии управленческих решений.
21. Релевантная информация в процессе принятия решений? Примеры формальных и неформальных методов сбора информации.
22. Основные правила обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения.
23. Классификация моделей и методов принятия управленческих решений.
24. Что такое моделирование, на какие виды оно подразделяется, и какую роль играет в процессе принятия управленческих решений?
25. Обоснование решений, принимаемых в условиях определенности. Примеры задач линейного программирования, и их использование в принятии решений.
26. Что такое оптимизация решения и оптимальное решение?
27. В чем суть эвристических методов принятия решения?
28. Экспертные методы в теории принятия управленческих решений
29. Графические методы в теории принятия управленческих решений.
30. Принятие управленческого решения в условиях многокритериальности.
31. Какие методы и приемы используются для разработки управленческих решений в условиях многокритериальности?
32. Оценочная система. Ее состав. Приведите пример оценочной системы.
33. Индивидуальный и групповой подходы к принятию управленческих решений. Сильные и слабые стороны обоих подходов.
34. Методы принятия групповых решений. Согласованность интересов в группе.
35. Условия неопределенности и риска при разработке решений.
36. Какие методы и приемы используются для разработки решений в условиях неопределенности и риска?
37. Как оценивать (методы) степень риска и размер возможного ущерба при подготовке управленческого решения?
38. Элементы теории игр в принятии управленческих решений. Игра, как модель конфликтной ситуации принятия управленческого решения.
39. Методы прогнозирования, используемые в процессе принятия решений.
40. Что собой представляет трендовая модель прогнозирования?
41. Каковы методы выявления и моделирования сезонных колебаний?
42. Что такое априорная и апостериорная оценки точности прогноза?
43. Организация и контроль выполнения управленческих решений. Виды, приемы. Контроллинг.

44. Управленческие решения и ответственность. Сущность и классификация.

5.Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

5.1 Основная литература:

1. Бережная, О. В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник и практикум / О.В. Бережная, Е.В. Бережная . - Ставрополь : СКФУ, 2015. - 171 с. - https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=457872&sr=1.
2. Карданская, Н.Л. Управленческие решения: учебник / Н.Л. Карданская. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана, 2009. - 440 с. - ISBN 978-5-238-01574-3; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83105>

5.2 Дополнительная литература:

1. Литвак Б.Г. Управленческие решения. М.: Издательство МФПА, 2012 г.
2. Литвак, Б.Г. Управленческие решения. Практикум [Текст]: учебное пособие / Б. Г. Литвак. - М. : [Московская финансово-промышленная академия], 2012
3. Козин, Валентин Николаевич. Как работать над управленческим решением. Системный подход [Текст] : учебное пособие / В. Н. Козин, С. В. Литягина. - Москва : КНОРУС, 2013.
4. Мескон, Майкл Х. Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин. Основы менеджмента: [пер. с англ.] /— 3-е изд. — Москва [и др.] : Вильямс, 2008 .— 665 с.

5.3. Периодические издания

Менеджмент в России и за рубежом.

6.Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. <http://www.gks.ru> – Официальный Интернет-сайт Федеральной службы государственной статистики
2. <http://proquest.umi.com/login> - ProQuest: ABI /Inform Global - полнотекстовая база данных по бизнесу, менеджменту и экономике

7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Лекционное занятие представляет собой систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем-лектором учебного материала, как правило, теоретического характера. Такое занятие представляет собой элемент технологии представления учебного материала путем логически стройного, систематически последовательного и ясного изложения с использованием интерактивных образовательных технологий (мультимедийных, лекции-дискуссии).

Целью практических занятий является контроль усвоения пройденного материала и проверка выполнения заданий. При проведении практических занятий участники отвечают на вопросы преподавателя. В ходе самоподготовки к участию в дискуссиях обучающийся осуществляет сбор и обработку материалов по тематике курса, используя при этом открытые источники информации (публикации в научных изданиях, аналитические материалы, ресурсы сети Интернет и т.п.), а также практический опыт и доступные материалы объекта исследования.

Самостоятельная работа слушателей по дисциплине проводится с целью закрепления и систематизации теоретических знаний, формирования у обучающихся навыков по их применению при решении задач в выбранной предметной области и формированию навыков. Самостоятельная работа включает: изучение основной и дополнительной литературы по темам дисциплины; выполнение домашних заданий; подготовку разделов; самоподготовку к участию в обсуждениях. Контроль за выполнением самостоятельной работы проводится при изучении каждой темы дисциплины на занятиях семинарского типа. Это текущий опрос, проверка задач.

Обучающийся может в достаточном объеме усвоить и успешно реализовать конкретные знания, умения, навыки и компетенции в своей практической деятельности при выполнении следующих условий:

- 1) систематическая работа на учебных занятиях под руководством преподавателя и самостоятельная работа по закреплению полученных знаний и навыков;
- 2) добросовестное выполнение заданий преподавателя на занятиях семинарского типа;
- 3) выяснение и уточнение отдельных предпосылок, умозаключений и выводов, содержащихся в учебном курсе; взаимосвязей отдельных его разделов, используемых методов, характера их использования в практической деятельности менеджера;
- 4) сопоставление точек зрения различных авторов по затрагиваемым в учебном курсе проблемам; выявление неточностей и некорректного изложения материала в периодической и специальной литературе.

Критерии оценки заданий в рамках самостоятельной работы обучающихся формулируются преподавателем в фонде оценочных средств.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю).

8.1 Перечень информационных технологий.

Использование мультимедийных презентаций при представлении результатов заданий студентами на практических занятиях, использование Интернет-технологий при подготовке.

8.2 Перечень необходимого программного обеспечения.

Для подготовки и демонстрации презентационных материалов используется пакет программа PowerPoint Microsoft Office, Microsoft Windows с выходом в Интернет.

8.3 Перечень информационных справочных систем:

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» (<http://www.consultant.ru>)

9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

№	Вид работ	Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и оснащенность
1.	Занятия лекционного типа	Аудитории, оснащенные презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук) и соответствующим программным обеспечением (Microsoft Office 2016). Ауд. 520А, 207Н, 208Н, 209Н, 205А, 4033Л, 4038Л, 4039Л, 5040Л, 5041Л, 5042Л, 5045Л, 5046Л
2.	Занятия семинарского типа	Аудитории, оснащенные презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук) и соответствующим программным обеспечением (Microsoft Office 2016). Ауд., 2026Л, 2027Л, 4034Л, 4035Л, 4036Л, 5043Л, 201Н, 202Н, 203Н, А203Н
3.	Лабораторные занятия	Лаборатории, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения Ауд. 201Н, 202Н, 203Н, А203Н, 205А
4.	Групповые и индивидуальные консультации	Кафедра мировой экономики и менеджмента (236)
5.	Текущий контроль, промежуточная аттестация	Аудитории, оснащенные презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук) и соответствующим программным обеспечением (Microsoft Office 2016). Ауд. 520А, 207Н, 208Н, 209Н, 2026Л, 2027Л, 4033Л, 4034Л, 4035Л, 4036Л, 4038Л, 4039Л, 5040Л, 5041Л, 5042Л, 5043Л, 5045Л, 5046Л, 201Н, 202Н, 203Н, А203Н
6.	Самостоятельная работа	Кабинет для самостоятельной работы, оснащенный компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», программой экранного увеличения и обеспеченный доступом в электронную информационно-образовательную среду университета Ауд.213А, 218А, 201Н, 202Н, 203Н, А203Н

ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ

на рабочую программу «Методы принятия управленческих решений» для
направления и профилей бакалавриата «Менеджмент»

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» предназначена для студентов направления бакалавриата «Менеджмент». Цель курса – формирование у студентов компетенций, определяющих их личную способность решать определённый класс профессиональных задач в области управленческих решений. Компетентностный подход предполагает овладение базовыми знаниями, умениями и навыками в применении адекватных инструментов и технологий регулирующего воздействия при реализации управленческого решения. А также формирования умений выявлять проблемы, определять цели, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения, использовать различные методы принятия управленческих решений.

Наполнение программы дисциплины, тематика заданий, практическая направленность получения навыков в области решения задач по принятию решений соответствует требованиям ФГОС ВО по направлению «Менеджмент», бакалавриат.

Программа содержит тематику занятий, практические задания, вопросы для промежуточной аттестации, имеет различный методический инструментарий, который необходим для работы преподавателя и студента, критерии контроля знаний, задания для самостоятельной работы, обеспечена имеющейся в библиотеке КубГУ учебно-методической литературой и рекомендуется для использования в учебном процессе. Рабочая программа отражает близость заданий к практической деятельности менеджера.

Зам. директора ООО ПКФ «Афипс»



Авдеева И.А.

РЕЦЕНЗИЯ

на рабочую программу «Методы принятия управленческих решений»
для направления и профилей бакалавриата «Менеджмент»

Принятие управленческих решений – это главная функция менеджмента в малом бизнесе. В рабочей программе отражены цели, задачи дисциплины, основные темы, темы практических занятий, формы контроля знаний. Подготовленная рабочая программа предусматривает рассмотрение теоретических, методологических и методических аспектов изучаемой дисциплины, что позволяет студентам приобрести компетенции в области принятия управленческих решений.

Программа соответствует всем критериям ФГОС, которые предъявляются к дисциплине. Рабочая программа содержит задания для контроля, задачи, охвачены основные темы, методология. Программа соответствует всем требованиям по формированию профессиональных компетенций для бакалавра программы «Менеджмент», имеет различный методический инструментарий, который необходим для работы преподавателя и студента, критерии контроля знаний, задания для самостоятельной работы, обеспечена имеющейся в библиотеке КубГУ учебно-методической литературой и рекомендуется для использования в учебном процессе.

Доцент кафедры Экономики предприятия,
регионального и кадрового менеджмента
ФГБОУ ВО «КубГУ», канд. экон. наук



Павленко И.А.