

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шабалина Татьяна Александровна

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского
федерального университета

Дата подписания: 18.09.2023 11:54:08

Уникальный программный ключ:

d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c0e1961

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ПЯТИГОРСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) СКФУ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Методические указания

Для обучающихся по организации и проведению самостоятельной работы
по дисциплине

«РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

для студентов направления подготовки

38.03.02 - «Менеджмент»

Направленность (профиль):

«Управление бизнесом»

(ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ)

Пятигорск
2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»	4
2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ	6
3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ.....	6
4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА	7
5.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К СОБЕСЕДОВАНИЮ	9
6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ДИСКУССИИ.....	12
7.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ	13
8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РЕШЕНИЮ КЕЙС-ЗАДАЧ	13
9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	15
10.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ	19
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	21

ВВЕДЕНИЕ

Целью освоения дисциплины «Разработка управленческих решений» является формирование набора профессиональных компетенций будущего бакалавра по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (направленность (профиль) «Управление бизнесом»).

Эту цель предполагается достичь при решении следующих основных **задач**:

- формирование системных знаний принципов и методов управления социально-экономическими системами;
- формирование навыков оценки условия и последствий принимаемых организационно-управленческих решений;
- развитие навыков применения методов принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;
- формирование умений применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические и организационно-управленческие модели;
- формирование умений проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений.

Дисциплина Разработка управленческих решений является обязательной дисциплиной базовой части ОП ВО подготовки бакалавра направления 38.03.02 Менеджмент (направленность (профиль): Управление бизнесом) и реализуется в 5 семестре.

Объектом изучения данной дисциплины является операционная деятельность организации.

Предметом изучения дисциплины является процесс разработки и принятия управленческих решений в организации.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТА ПРИ ИЗУЧЕНИИ ДИСЦИПЛИНЫ «РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

Самостоятельная работа – это вид учебной деятельности, выполняемый учащимся без непосредственного контакта с преподавателем или управляемый преподавателем опосредованно через специальные учебные материалы; неотъемлемое обязательное звено процесса обучения, предусматривающее прежде всего индивидуальную работу учащихся в соответствии с установкой преподавателя или учебника, программы обучения.

В современной дидактике самостоятельная работа студентов рассматривается, с одной стороны, как вид учебного труда, осуществляемый без непосредственного вмешательства, но под руководством преподавателя, а с другой – как средство вовлечения студентов в самостоятельную познавательную деятельность, формирования у них методов организации такой деятельности. Эффект от самостоятельной работы студентов можно получить только тогда, когда она организуется и реализуется в учебно-воспитательном процессе в качестве целостной системы, пронизывающей все этапы обучения студентов в вузе.

В процессе самостоятельной деятельности студент должен научиться выделять познавательные задачи, выбирать способы их решения, выполнять операции контроля за правильностью решения поставленной задачи, совершенствовать навыки реализации теоретических знаний. Формирование умений и навыков самостоятельной работы студентов может протекать как на сознательной, так и на интуитивной основе. В первом случае исходной базой для правильной организации деятельности служат ясное понимание целей, задач, форм, методов работы, сознательный контроль за ее процессом и результатами. Во втором случае преобладает смутное понимание, действие привычек, сформировавшихся под влиянием механических повторений, подражание и т. п.

Самостоятельная работа студента под руководством преподавателя протекает в форме делового взаимодействия: студент получает непосредственные указания, рекомендации преподавателя об организации самостоятельной деятельности, а преподаватель выполняет функцию управления через учет, контроль и коррекцию ошибочных действий. Опираясь на современную дидактику, преподаватель должен установить требуемый тип самостоятельной работы студентов и определить необходимую степень ее включения в изучение своей дисциплины.

Формы самостоятельной работы студентов разнообразны. В соответствии с рабочей программой дисциплины «Разработка управленческих решений» предусмотрены следующие виды самостоятельной работы студента:

- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к экзамену.

В процессе подготовки к практическим занятиям обучающийся самостоятельно изучает литературу, решает задачи, осуществляет подготовку к круглому столу.

Цель самостоятельного изучения литературы – самостоятельное овладение знаниями, опытом исследовательской деятельности.

Задачами самостоятельного изучения литературы являются:

- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- развитие познавательных способностей и активности студентов.

Цель самостоятельного решения задач - овладение профессиональными умениями и навыками деятельности по профилю будущей деятельности.

Задачами самостоятельного решения задач являются:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;

- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

Цель решения кейс-задач – овладение методом активного проблемно-ситуационного анализа, основанное на обучении путем решения конкретных задач-ситуаций

Задачами решения кейс-задач являются:

- совершенствования навыков и получения опыта в диагностике проблем;
- осмысления значения деталей, описанных в ситуации;
- анализа и синтеза информации и аргументов;
- принятия решений в соответствии с выявленной проблемой.

Цель подготовки к круглому столу – овладение методом обсуждения и разрешения спорных вопросов. В ходе круглого стола студент формулирует новый, более удовлетворяющий все стороны ответ на стоящий вопрос. Результатом ее может быть общее соглашение, лучшее понимание, новый взгляд на проблему, совместное решение.

Задачами подготовки к круглому столу являются:

- осознание студентами противоречий и трудностей, связанных с обсуждаемой проблемой;
- актуализация ранее полученных знаний;
- творческое переосмысление возможностей применения знаний.

В результате освоения дисциплины у обучающегося формируются следующие знания, умения и навыки в рамках компетенций:

ОПК-3 способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.

Знать: сущность и основные категории теории принятия решений: «проблема», «проблемная ситуация», «управленческое решение»; основные факторы качества и эффективности принимаемых решений; современные технологии эффективного управления организацией.

Уметь: анализировать проблемную ситуацию; формировать и обосновывать управленческие решения с учетом достижений экономической, социальной и экологической эффективности

Владеть: способами работы с управленческой информацией; методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; навыками применения современного компьютерного инструментария в процессе разработки организационно-управленческих решений

ПК-6 способен использовать количественные и качественные методы анализа информации для проведения прикладных и научных исследований, принятия управленческих решений в области бизнеса

Знать: основные экономические, финансовые и организационно-управленческие модели

Уметь: использовать методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений; применять в процессе работы навыки обработки управленческой информации

Владеть: способами работы с управленческой информацией; методами принятия управленческих решений в различных отраслях бизнеса

2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Код реализуемых компетенций	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки	Объем часов, в том числе		
				СРС	Контактная работа с преподавателем	Всего
5 семестр						
ОПК-3 ПК - 6	Самостоятельное изучение литературы	Конспект	Собеседование	31,05	3,45	34,5
	Подготовка к практическим занятиям	Доклад	Дискуссия	2,7	0,3	3
	Подготовка к практическим занятиям	Решенная задача	Письменный отчет о решении типовых задач	4,5	0,5	5
	Подготовка к практическим занятиям	Решенная задача	Письменный отчет о групповом решении задачи	4,5	0,5	5
	Подготовка к практическим занятиям	Кейс-задача	Письменный отчет о решении кейс-задачи	4,5	0,5	5
	Выполнение контрольной работы	Текст контрольной работы	Контрольная работа	9	1	10
	Подготовка к тестированию	Тест	Тестирование	4,5	0,5	5
Итого за 5 семестр				60,75	6,75	67,5
Итого				60,75	6,75	67,5
ОПК-3 ПК - 6	Подготовка к экзамену	Экзамен	Вопросы к экзамену	36,45	4,05	40,5

3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

В рамках рейтинговой системы успеваемость студентов по каждой дисциплине оценивается в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

При проведении текущего контроля рейтинговая оценка знаний студента оценивается следующим образом:

Контрольная точка	Неделя семестра	Изученные темы теоретического курса	Вид деятельности студентов	Количество баллов
1	7	6	Практическое занятие № 6 Анализ кейс-задачи	25
2	14	13	Практическое занятие № 14 Групповое решение задач	25
	16	1-16	Контрольная работа	5

Итого 5 семестр	55
------------------------	-----------

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным 55. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл, выставляемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

Уровень выполнения контрольного задания	Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание)
Отличный	100
Хороший	80
Удовлетворительный	60
Неудовлетворительный	0

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Самостоятельная работа студента начинается с внимательного ознакомления с содержанием учебного курса.

Изучение каждой темы следует начинать с внимательного ознакомления с набором вопросов. Они ориентируют студента, показывают, что он должен знать по данной теме. Вопросы темы как бы накладываются на соответствующую главу избранного учебника или учебного пособия. В итоге должно быть ясным, какие вопросы темы учебного курса и с какой глубиной раскрыты в конкретном учебном материале, а какие вообще опущены. Требуется творческое отношение и к самому содержанию дисциплины.

Вопросы, составляющие ее содержание, обладают разной степенью важности. Есть вопросы, выполняющие функцию логической связки содержания темы и всего курса, имеются вопросы описательного или разъяснительного характера, а также исторического экскурса в область изучаемой дисциплины. Все эти вопросы не составляют сути понятийного, концептуального содержания темы, но необходимы для целостного восприятия изучаемых проблем.

Изучаемая дисциплина имеет свой категориально-понятийный аппарат. Научные понятия — это та база, на которой строится каждая наука. Понятия — узловые, опорные пункты как научного, так и учебного познания, логические ступени движения в учебе от простого к сложному, от явления к сущности. Без ясного понимания понятий учеба крайне затрудняется, а содержание приобретенных знаний становится тусклым, расплывчатым.

Студент должен понимать, что самостоятельное овладение знаниями является главным, определяющим. Высшая школа создает для этого необходимые условия, помогает будущему высококвалифицированному специалисту овладеть технологией самостоятельного производства знаний.

В самостоятельной работе студентам приходится использовать литературу различных видов: первоисточники, монографии, научные сборники, хрестоматии, учебники, учебные пособия, журналы и др. Изучение курса предполагает знакомство студентов с большим объемом научной и учебной литературы, что, в свою очередь, порождает необходимость выработки у них рационально-критического подхода к изучаемым источникам.

Существует несколько форм ведения записей:

— план (простой и развернутый) — наиболее краткая форма записи прочитанного, представляющая собой перечень вопросов, рассматриваемых в книге или статье. Развернутый план представляет собой более подробную запись прочитанного, с детализацией отдельных положений и выводов, с выпиской цитат, статистических данных и т.д. Развер-

нутый план — неоценимый помощник при выступлении с докладом на конкретную тему на семинаре, конференции;

— тезисы — кратко сформулированные положения, основные положения книги, статьи. Как правило, тезисы составляются после предварительного знакомства с текстом источника, при его повторном прочтении. Они помогают запомнить и систематизировать информацию.

Составление конспектов

Большую роль в усвоении и повторении пройденного материала играет хороший конспект, содержащий основные идеи прочитанного в учебнике и услышанного в лекции. Конспект — это, по существу, набросок, развернутый план связного рассказа по основным вопросам темы.

В какой-то мере конспект рассчитан (в зависимости от индивидуальных особенностей студента) не только на интеллектуальную и эмоциональную, но и на зрительную память, причем текст конспекта нередко ассоциируется еще и с текстом учебника или записью лекции. Поэтому легче запоминается содержание конспектов, написанных разборчиво, с подчеркиванием или выделением разрядкой ключевых слов и фраз.

Самостоятельно изученные темы предоставляются преподавателю в форме конспекта, по которому происходит собеседование. Теоретические темы курса (отдельные вопросы), выносимые на самостоятельное изучение, представлены ниже.

Тема самостоятельного изучения № 1

Психологические аспекты принятия решений

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

1. Модель Врума — Йеттона.
2. Десять правил принятия решений М. Рубинштейна.
3. Система принятия решений С. Джонсона.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2	1	1

Тема самостоятельного изучения № 2

Многокритериальные задачи принятия решений

Вид деятельности студентов: самостоятельное изучение литературы, использование интерактивных учебных курсов

Итоговый продукт самостоятельной работы: конспект

Средства и технологии оценки: собеседование

План конспекта:

1. Построение множества Парето.
2. Принцип Парето.
3. Построение эффективной области для двух критериев.
4. Проблемы решения задач многокритериальной оптимизации.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2	1	1

5.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К СОБЕСЕДОВАНИЮ

По основным темам дисциплины проводится собеседование в форме устного доклада студента. При подготовке к собеседованию необходимо ознакомиться с вопросами для собеседования по каждой теме. При подготовке рекомендуется использовать конспект лекций, соответствующую основную и дополнительную литературу.

Базовый уровень

Тема 1. Введение в теорию принятия решений

1. Дайте определение сущности понятия «теория принятия решения».
2. Какова роль решений в современной экономике?
3. Назовите основные отличительные характеристики глобализации и интернационализации в управлении организацией.

Тема 2. Понятие и определение управленческого решения

1. Понятие и определение управленческого решения.
2. Целевая ориентация управленческих решений
3. Типология управленческих решений.
4. Функции решений в процессе управления.

Тема 3. Сущность и свойства управленческих решений

1. Основные свойства управленческих решений.
2. Описание процесса принятия решения.
3. Совокупность условий принятия решений.
4. Система факторов, влияющих на управленческие решения

Тема 4. Понятие и определение управленческой проблемы

1. Сформулируйте современную трактовку понятия «управленческая проблема».
2. Каковы основные причины возникновения управленческих проблем?
3. Перечислите основные проблемы-возможности и проблемы-угрозы.

Тема 5. Виды управленческих проблем

1. Дайте характеристику характера и сложности управленческих проблем.
2. Классификация управленческих проблем по субъекту воздействия.
3. Классификация управленческих проблем по уровню риска.
4. Классификация управленческих проблем по степени неопределенности.

Тема 7. Процедуры принятия управленческих решений

1. Рациональность решения: принципы обеспечения.

2. Особенности процедуры принятия решений.
3. Аналитические и эвристические процедуры.

Тема 8. Этапы процесса разработки управленческих решений

1. Охарактеризуйте различия в режимах принятия управленческих решений
2. В чем особенность каждого из этапов процесса принятия решений?
3. Выработка альтернативных вариантов управленческих решений.

Тема 9. Психологические аспекты разработки управленческих решений

1. Охарактеризуйте понятие «стиль руководства» в процессе принятия решений.
2. Охарактеризуйте ключевые положения модели Врума-Йеттона
3. Обоснуйте целесообразность применения правил принятия решений М.Рубинштейна

Тема 11 Аналитические методы принятия решений

1. Основные положения многокритериальных задач принятия решений.
2. Способы сведения многокритериальной задачи к однокритериальной: построение общего критерия
3. Способы сведения многокритериальной задачи к однокритериальной: выделение главного критерия.
4. Способы сведения многокритериальной задачи к однокритериальной: использование пороговых критериев.
5. Способы сведения многокритериальной задачи к однокритериальной: введение меры расстояния в критериальном пространстве.
6. Построение множества Парето.
7. Принцип Парето.

Тема 12. Эвристические методы принятия решений

1. Охарактеризуйте психологические методы анализа УР.
2. Охарактеризуйте методы подключения новых интеллектуальных источников анализа УР.
3. В чем сущность экспертных методов анализа УР?

Тема 14. Реализация управленческих решений

1. Каковы основные формы доведения управленческих решений до исполнителя
2. Сетевое моделирование в процессе принятия решений.
3. Разновидности методов организации выполнения решений

Тема 15. Эффективность управленческих решений

1. Охарактеризуйте понятие «эффект» и «эффективность».
2. Варианты проявления положительного эффекта управленческого решения.
3. Варианты проявления отрицательного эффекта управленческого решения.

Повышенный уровень

Тема 1. Введение в теорию принятия решений

1. Опишите деятельность предприятия как проблемную область.
2. В чем выражается неопределенность деятельности организации?
3. Охарактеризуйте типы неопределенности деятельности организации

Тема 2. Понятие и определение управленческого решения

1. Стороны процесса принятия управленческого решения и конфликт их интересов
2. Сравнительная характеристика индивидуального стиля принятия решений

Тема 3. Сущность и свойства управленческих решений

1. Ресурсы, необходимые для управленческих решений.
2. Определение критериев качества управленческих решений
3. Рациональность управленческих решений

Тема 4. Понятие и определение управленческой проблемы

1. Охарактеризуйте взаимосвязь между проблемой и управленческим решением.
2. В чем различие между проблемой и проблемной ситуацией?
3. Представьте управленческую проблему как процесс.

Тема 5. Виды управленческих проблем

1. Охарактеризуйте ключевую парадигму решения управленческих проблем.
2. Субъективная оценка управленческих проблем.
3. Каковы подходы к типологии управленческих задач.

Тема 7. Процедуры принятия управленческих решений

1. Дескриптивная модель процесса принятия решений.
2. Управленческие бизнес-процессы и области принятия управленческих решений.

Тема 8. Этапы процесса разработки управленческих решений

1. Опишите различия в централизованном и децентрализованном подходе к принятию решений.
2. Индивидуальный и групповой подходы к принятию решений: отличительные особенности.
3. Система участия и неучастия в процессе принятия решений.

Тема 9. Психологические аспекты разработки управленческих решений

1. Особенности системы принятия решений С.Джонсона.
2. Особенности командного стиля принятия управленческих решений

Тема 11 Аналитические методы принятия решений

1. Схемы агрегирования частных критериев: аддитивная свертка.
2. Схемы агрегирования частных критериев: мультипликативная свертка.
3. Построение эффективной области для двух критериев.
4. Проблемы решения задач многокритериальной оптимизации.

Тема 12. Эвристические методы принятия решений

1. В чем состоят особенности применения эвристического метода ?
2. Каковы основные проблемы привлечения экспертов к принятию решений?

Тема 14. Реализация управленческих решений

1. Назначение контроля реализации решений.
2. Совокупность методов выполнения контроля реализации решений.
3. Методы построения сетевых матриц

Тема 15. Эффективность управленческих решений

1. Охарактеризуйте основные составляющие эффективности управленческого решения.
2. Охарактеризуйте методы оценки экономической эффективности управленческого решения.

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ДИСКУССИИ

По теме 16 «Управленческие решения и ответственность» проводится круглый стол, в ходе которого студенты должны аргументировано отстаивать свою точку зрения по заданным темам.

Круглый стол проводится с целью диагностики уровня закрепления новых знаний, оценки коммуникативных компетенций, умения приводить аргументы и контраргументы, формирование навыков публичного выступления. При диагностике результатов основными критериями являются:

демонстрация предварительной информационной готовности к обсуждению;
выступление с проблемным вопросом;
аргументация ответов на вопросы оппонентов;
формулировка критических замечаний и вопросов к выступающему.

В процессе подготовки к участия в круглом столе необходимо составить конспект источников литературы по следующим дискуссионным темам

Темы дискуссионных тем для круглого стола

Базовый уровень

1. Охарактеризуйте понятие «ответственность руководителя».
2. Что порождает возникновение различных форм ответственности?
3. Охарактеризуйте ответственность с позиции обратной связи организации.

Повышенный уровень

1. Опишите различия в методах обеспечения ответственности руководителя.
2. Ответственность и скалярная цепь организации.
3. Влияние качества коммуникации на уровень ответственности руководителя.

7.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ

По следующим темам на практических занятиях выполняются типовые задачи, а также проводится групповое решение задач в соответствии с рабочей программой дисциплины. Отдельные задания по этим задачам выполняются студентом самостоятельно.

№ темы	Название темы	Название задачи	Номер задания, выносимого на самостоятельную проработку
10	Модели оптимизации и принятия решений	Метод декомпозиции проблем	Задача 3,4,5
13	Метод экспертных оценок.	Применения метода экспертных оценок в процессе принятия решений	№ 2. Сформулировать основные направления совершенствования системы мотивации персонала организации.

Работа с литературой:

Рекомендуемые источники информации (№ источника)			
Основная	Дополнительная	Методическая	Интернет-ресурсы
1,2	1,2	1	1,2

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО РЕШЕНИЮ КЕЙС-ЗАДАЧ

Тема 6. Процесс анализа управленческих проблем в различных сферах деятельности организации

Сюжет видео-кейса

Торговая сеть «Дискобол» первое время бурно и хаотично росла, однако за последние два года темпы роста резко снизились, потерялась управляемость. Стратегические цели, сформулированные топ-менеджерами, не были достигнуты даже наполовину. Акционеры, крайне недовольные существующим положением дел, поставили перед генеральным директором задачу – кардинально изменить ситуацию в новом году. Тот начал с пересмотра старых и постановки новых целей. Вовлекая в эту работу всех руководителей компании, он пришёл к выводу, что не так просто поставить цели правильно.

Информация, позволяющая правильно понять развитие событий

Все члены управленческой команды проводят несогласованные действия. Отсутствует четко сформулированная стратегия и комплекс мероприятий по ее реализации.

Этапы работы с кейсом

1. Просмотр видео-кейса
2. Групповое обсуждение сценария видео-кейса
3. Заполнение индивидуальной формы с заданиями по видео-кейсу
4. Обсуждение результатов работы с видео-кейсом

Анализ ситуации «Откуда берутся цели»

Эпизод	Вопросы к эпизоду	Комментарий
1. Генеральный	Как обстоят дела в	

директор: Что я отвечу акционерам?	компании?	
	С какой проблемой столкнулся директор при постановке целей?	
2. Генеральный директор: Что у нас происходит?	С чего следует начать постановку целей?	
	Какую информацию необходимо проанализировать, чтобы поставить годовые цели?	
3. Генеральный директор: Кто должен знать, что на рынке происходит?	Откуда взять информацию об отраслевом рынке?	
	Как поставить цель для другого подразделения?	
	Чем цель отличается от задачи?	
4. Администратор салона: Почему я должен это делать?	Для чего администратору ставить цели?	
	Как поставить цели нижнего уровня?	

Задание

№ п/п	Уровень	
	Базовый	Повышенный
1	Выявить несогласованность в действиях руководителей	Разработать собственный вариант управленческого решения
2	Охарактеризовать позицию каждого руководителя	Предложить оптимальный вариант поведения службы управления персоналом для решения проблемы организации
3	Описать проблему кампании	

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Целью выполнения контрольной работы по дисциплине «Разработка управленческих решений» является углубление и систематизация знаний, а также формирование навыков и умения самостоятельной аналитической работы студента со специальной литературой, законодательными, нормативными и статистическими материалами, периодическими изданиями, умения анализировать и обобщать теоретический и практический материал.

Контрольная работа представляет собой результат самостоятельного изучения дисциплины студентом, объемом 20-24 страницы рукописного текста, 10-12 страниц машинописного (компьютерного) текста.

Структура контрольной работы выглядит следующим образом:

1. Титульный лист
2. Теоретический вопрос;
3. Практическое задание;
4. Тестовое задание
4. Список используемой литературы

Ваш вариант определяется по последней цифре номера зачетной книжки и составляет теоретический вопрос, практическое и тестовое задание.

Перечень теоретических вопросов

1. Роль руководителя и делегирование полномочий при принятии управленческих решений
2. Оценка эффективности и качества управленческих решений
3. Управленческие решения по совершенствованию системы управления персоналом предприятия
4. Разработка и принятие управленческих решений по формированию и совершенствованию кадровой работы (политики) на предприятии
5. Управленческие решения по совершенствованию информационного обеспечения управленческой деятельности на предприятии
6. Управленческие решения по стратегическому управлению предприятием
7. Управленческие решения по совершенствованию системы антикризисного управления предприятием
8. Прогнозирование в процессе выработки и реализации управленческих решений
9. Управленческие решения по отбору и найму персонала
10. Управленческие решения по повышению конкурентоспособности предприятия

Практическое задание

«Построение дерева целей»

1. Рассмотрите предложенные варианты главной цели.
2. Определите, что является основополагающим для достижения поставленной цели. Сформулируйте цели первого порядка. Запишите их в схеме дерева целей.
3. Для каждой подцели первого порядка определите, какие действия могут обеспечить их достижение. Сформулируйте цели второго порядка. Включите их в схему дерева целей.
4. Проведите аналогичную работу для подцелей второго и нижеследующих уровней, доведя до максимально конкретного уровня действий (Например, подписать договор, купить принтер и т.п.)

Варианты главных целей:

1. Стимулировать сбыт продукции компьютерной компании в краткосрочной перспективе.
2. Повысить конкурентоспособность гостиницы.
3. Отремонтировать помещение ателье пошива верхней одежды при ограниченных средствах и сохранении производственных объемов.
4. Расширить региональный сегмент туристской фирмы.

Методологический аспект

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели, особенные как по набору параметров организации (желательное состояние которых выступает в виде общих целей организации), так и по количественной оценке этих параметров. Однако, несмотря на индивидуальность в выборе целей, выделяются четыре сферы, применительно к которым организации устанавливают цели, исходя из своих интересов. Этими областями являются:

- доходы организации;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность.

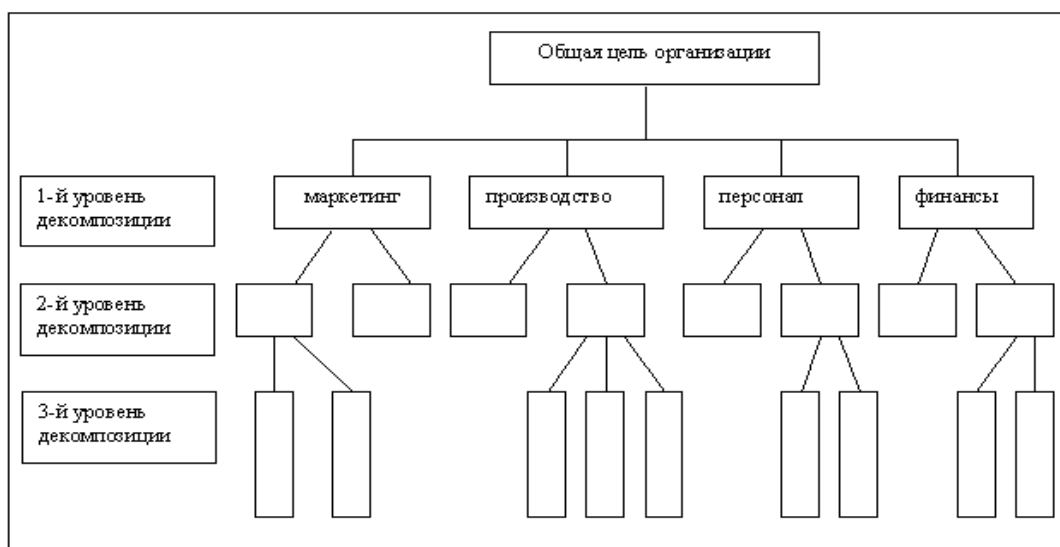
Как видно, эти четыре сферы касаются также интересов всех влияющих на деятельность организации субъектов.

Наиболее распространенными **направлениями**, по которым в деловых организациях устанавливаются **цели**, являются следующие:

- прибыльность, отражаемая в показателях, типа величина прибыли, рентабельность, доход на акцию и т.п.;
- положение на рынке, описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкуренту доля рынка, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.п.;
- производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т.п.;
- финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т.п.;
- мощности организации, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера занимаемых площадей, количества единиц техники и т.п.

Ниже приведен пример общего дерева целей предприятия и варианты возможных путей достижения по функциональным направлениям деятельности предприятия. Обратите внимание на то, что в примере отсутствует формулировка целей, дается только общее направление возможных целей.

Дерево целей предприятия



Маркетинг (продвижение продукции/услуг и продажи)

- Увеличение доли рынка;
- Реклама, ПР;
- Увеличение объема сбыта по направлениям, регионам.

Производство

- Снижение издержек;
- Покупка нового оборудования;
- Автоматизация производства;
- Оптимизация транспортных расходов;
- Оптимизация структуры производства и сбыта;
- Переход на новые технологии (инновации).

Персонал

- Повышение квалификации;
- Обучение новым технологиям;
- Создание технологии подбора и адаптации персонала;
- Децентрализация управления;
- Разработка системы мотивации и премирования;
- Изменение оплаты труда линейных руководителей.

Финансы

- Кредитная политика;
- Разработка инвестиционных проектов;
- Увеличение стоимости фирмы.

Тестовое задание**1. Управление проектом – это ...**

- а) декомпозиция проблемы на составляющие элементы
- б) формализованное представление экономической задачи
- в) профессиональная деятельность по руководству ресурсами

2. Альтернатива – это ...

- а) один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений
- б) вариант действий ЛПР (лица, принимающего решения)
- в) способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников процесса выбора

3. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, ...

- а) носят индивидуальный характер
- б) протекают в паритетных группах
- в) протекают в иерархических группах

4. ЛПР (лицо, принимающее решения) – это ...

- а) человек, который лично работает в рассматриваемой области деятельности, является признанным специалистом по решаемой проблеме, может и имеет возможность высказать суждения по ней
- б) группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат
- в) субъект, который всерьез намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить на ее разрешение и реально задействовать имеющиеся у него активные ресурсы, суверенно воспользоваться положительными результатами от решения проблемы или взять на себя всю ответственность за неуспех, неудачу, за напрасные расходы

5. Активная группа – это ...

- а) группа лиц, принимающих решение
- б) группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат
- в) группа людей, владеющих проблемой

6. Под эффективностью управленческого решения понимается ...

- а) результат, полученный от реализации решения
- б) разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения
- в) отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление
- г) достижение поставленной цели

7. Эксперт – это ...

- а) группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат
- б) человек, который лично работает в рассматриваемой области деятельности, является признанным специалистом по решаемой проблеме, может и имеет возможность высказать суждения по ней

- в) субъект, который всерьез намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить на ее разрешение и реально задействовать имеющиеся у него активные ресурсы, суверенно воспользоваться положительными результатами от решения проблемы или взять на себя всю ответственность за неуспех, неудачу, за напрасные расходы

8. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, ...

- а) носят индивидуальный характер
- б) протекают в паритетных группах
- в) протекают в иерархических группах

9. Критерий – это ...

- а) вероятностный показатель оценки альтернатив
- б) способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников процесса выбора
- в) один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений

10. Цель управленческого решения заключается в:

- а) принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью
- б) принятии верного управленческого решения
- в) достижение поставленных перед организацией целей
- г) удовлетворении потребностей сотрудников

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ РАБОТЫ

Контрольная работа заслуживает оценки «зачтено» в том случае, если студент показал достаточные знания рассматриваемой проблемы разработки управленческих решений, верно построил дерево целей, сопровождал их соответствующими выводами и иллюстрациями, успешно защитил контрольную работу.

Контрольная работа заслуживает оценки «незачтено» в том случае, если студент не показал достаточные знания рассматриваемой проблемы разработки управленческих решений, допустил ошибки при построении дерева целей.

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

Изучение дисциплины «Разработка управленческих решений» завершается экзаменом. Подготовка к экзамену способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На экзамене студент демонстрирует то, что он приобрел в процессе обучения по конкретной учебной дисциплине.

На консультации перед экзаменом студентов познакомят с основными требованиями, ответят на возникшие у них вопросы. Поэтому посещение консультаций обязательно.

При подготовке к экзамену необходимо использовать конспекты лекций по дисциплине, учебники и учебные пособия (из списка основной и дополнительной литературы) или конспект литературы, прочитанной по указанию преподавателя в течение семестра.

Вначале следует просмотреть весь материал по сдаваемой дисциплине, отметить для себя трудные вопросы. Обязательно в них разобраться. В заключение еще раз целесообразно повторить основные положения.

Систематическая подготовка к занятиям в течение семестра позволит использовать время экзаменационной сессии для систематизации знаний.

Вопросы к экзамену

Знать	1.	Место и роль решений в процессе управления.
	2.	Способы управления рисками.
	3.	Природа и сущность управленческого решения.
	4.	Количественные оценки степени риска.
	5.	Кривая риска, коэффициент риска.
	6.	Различия между частным выбором и управленческим (организационным) решением.
	7.	Принятие решений в условиях неопределенности, способы ее уменьшения.
	8.	Классификация управленческих решений.
	9.	Организация выполнения решений, возможные трудности и их причины.
	10.	Необходимость согласования принимаемых решений, причины и последствия несогласованности.
	11.	Формализованные и неформализованные решения, способы их разработки.
	12.	Обратная связь в процессе принятия решений: необходимость и способы реализации.
	13.	Структура и содержание процесса принятия решений.
	14.	Ответственность за решение и его последствия.
	15.	Виды и меры ответственности руководителя.
	16.	Японская модель процесса принятия решений «ринги», ее основные особенности.
	17.	Возможность и методы эффективности управленческих решений.
	18.	Цель, проблема, решение; связи и соотношения этих категорий.
Уметь	19.	Современные методы разработки и оптимизации решений, области и условия их применения.
	20.	Психологические феномены в процессе принятия решений.
	21.	Определение критериев выбора, одно- и многокритериальные решения.
	22.	Организация и контроль исполнения решений. Модель реализации принятого решения.
	23.	Качество решения, его составляющие и факторы, влияющие на него.
	24.	Формы принятия управленческих решений.
	25.	Коллективный выбор и коллективное решение.
	26.	Методы моделирования в процессе принятия решений, основные виды моделей.
	27.	Методы экспертных оценок, их возможности в процессе принятия решений.
	28.	Понятие управленческой проблемы.
Владеть	29.	Характер проблем, решаемых менеджерами.
	30.	Сущность метода коллективной генерации идей («мозговой атаки»).
	31.	Содержание и особенности метода Дельфи.
	32.	Классификация проблем Г. Саймона и А. Ньюэлла
	33.	Прогнозирование развития ситуации с помощью метода разработки сценариев.
	34.	Количественные и качественные экспертные оценки, способы их получение.

- ния.
35. Аппарат управления организацией как механизм принятия решений.
36. Проблема соотношения централизации и децентрализации в процессе принятия решений.
37. Влияние стиля руководства на процесс принятия решений.
38. Модель Врума-Йеттона и ее значение.
39. Многокритериальный выбор решения.
40. Метод «затраты-прибыль».
41. Принятие решений в условиях неопределенности
42. Принятие решений в условиях риска.
43. Модель теории игр: «ситуация на рынке»
44. Экспертные методы принятия УР.
45. Альтернативы и предпринимательские цели
46. Параметрический метод оценки конкурентоспособности изделия
47. Метод «суммирование рангов»
48. Метод парных сравнений.
49. Метод последовательных сравнений
50. Роль функционально-стоимостного анализа в принятии решения

11. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Савчук В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений [Электронный ресурс]/ Савчук В.П.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Лаборатория знаний, 2020.— 176 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/37036.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н.Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>

Дополнительная литература:

1. Методология и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум/ — Электрон. текстовые данные.— Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.— 92 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66056.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

Методическая литература

1. Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Разработка управленческих решений» направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (направленность (профиль «Организация предпринимательской деятельности»))

Интернет-ресурсы:

1. <http://biblioclub.ru> - «Университетская библиотека онлайн»
2. <http://www.iprbookshop.ru> - ЭБС «IPRbooks»
3. <http://www.consultant.ru> - Справочно-правовая система (СПС, КонсультантПлюс
4. <http://catalog.ncstu.ru/> - Электронная библиотека СКФУ.
5. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>