

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(МИНОБРНАУКИ РОССИИ)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ДонГТУ»)

Факультет экономики, управления и лингвистического сопровождения
Кафедра менеджмента



УТВЕРЖДАЮ

И.о. проректора по учебной работе
Д.В. Мулов

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Управленческие решения

(наименование дисциплины)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления)

Менеджмент организаций, Международный менеджмент, Менеджмент и
администрирование в государственных и муниципальных учреждениях

(профиль подготовки)

Квалификация бакалавр
(бакалавр/специалист/магистр)

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

Алчевск, 2024

1 Цели и задачи изучения дисциплины

Цели дисциплины. Целью изучения дисциплины «Управленческие решения» - является формирование у студентов системы знаний, умений и навыков, обеспечивающих принятие ими обоснованных, эффективных управленческих решений; дисциплина должна обеспечивать формирование фундамента подготовки будущих специалистов владеющими теоретическими знаниями, практическими навыками применения управленческих решений на предприятиях.

Задачи изучения дисциплины:

- подготовить специалистов, знающих содержание и тенденции развития и оценки экономических систем;
- привить студентам умение самостоятельно разбираться в особенностях и тенденциях развития и оценки экономической эффективности;
- обучить поиску, анализу и обработке аналитических статистических материалов по изучаемой дисциплине:
- раскрытие характерных особенностей управленческих решений;
- изучение приемов оценки и выборов управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

Дисциплина направлена на формирование профессиональных (ПК-9) компетенций выпускника.

2 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Логико-структурный анализ дисциплины – курс входит в БЛОК 1 «Дисциплины (модули)», обязательная часть Блока 1 по направлению 38.03.02 Менеджмент (профиль «Менеджмент организаций», «Логистика», «Менеджмент организаций», «Менеджмент внешнеэкономической деятельности», «Менеджмент и администрирование в государственных и муниципальных учреждениях»).

Дисциплина реализуется кафедрой менеджмента. Основывается на базе дисциплин: «Теория организаций и организационное поведение», «Экономика предприятия», «Основы предпринимательства», «Статистика».

Является основой для изучения следующих дисциплин: «Преддипломная (производственная) практика», «Научно-исследовательская работа», выпускная квалификационная работа.

Для изучения дисциплины необходимы компетенции, сформированные у студента для решения профессиональных задач деятельности, связанных с обеспечением жизни, здоровья и работоспособности во время работы.

Курс является фундаментом для ориентации студентов в сфере регулирования управленческой деятельности предприятий.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 ак.ч. Программой дисциплины предусмотрены лекционные (36 ак.ч.), практические (36 ак.ч.) занятия, самостоятельная работа студента (72 ак.ч.) и курсовая работа (56 ак.ч.).

Дисциплина изучается для очной формы обучения на 4 курсе в 8 семестре. Форма промежуточной аттестации – экзамен.

Для заочной формы обучения программой дисциплины предусмотрены лекционные (14 ак.ч.), практические (16 ак.ч.) занятия и самостоятельная работа студента (144 ак.ч.) и курсовая работа (56 ак.ч.).

Дисциплина изучается для заочной формы обучения на 4 курсе в 8 семестре. Форма промежуточной аттестации – экзамен.

3 Перечень результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

Процесс изучения дисциплины «Управленческие решения» направлен на формирование компетенции, представленной в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции, обязательные к освоению

Содержание компетенции	Код компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
Способен разрабатывать отдельные функциональные направления управления рисками, в том числе при принятии решений об инвестировании	ПК-9	ПК-9.1. Разрабатывает мероприятия по воздействию на риск в разрезе отдельных его видов и проводит их экономическую оценку; ПК-9.2. Проводит анализ рыночных возможностей и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании; ПК-9.3. Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды компании и механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков; ПК-9.4. Собирает и анализирует данные для оценки экономических условий осуществления предпринимательской деятельности, выявления рисков и угроз. ПК-9.5. Проводит оценку экономической безопасности организации и выявляет угрозы экономической безопасности организации; ПК-9.6. Разрабатывает программы мероприятий и механизмы нейтрализации угроз в сфере обеспечения экономической безопасности; ПК-9.7. Разрабатывает стратегии антикризисного управления предприятием и принятия управленческих решений антикризисного характера в целях решения задач оперативного характера в различных сферах деятельности предприятия.

4 Объём и виды занятий по дисциплине

Общая трудоёмкость учебной дисциплины составляет 4 зачётных единицы, 144 ак.ч.

Самостоятельная работа студента (СРС) включает проработку материалов лекций, подготовку к практическим занятиям, текущему контролю, выполнение индивидуального задания, самостоятельное изучение материала и подготовку к зачету.

При организации внеаудиторной самостоятельной работы по данной дисциплине используются формы и распределение бюджета времени на СРС для очной формы обучения в соответствии с таблицей 2.

Таблица 2 – Распределение бюджета времени на СРС

Вид учебной работы	Всего ак.ч.	Ак.ч. по семестрам
		8
Аудиторная работа, в том числе:	72	72
Лекции (Л)	36	36
Практические занятия (ПЗ)	36	36
Лабораторные работы (ЛР)	-	-
Курсовая работа/курсовой проект	-	-
Самостоятельная работа студентов (СРС), в том числе:	72	72
Подготовка к лекциям	-	-
Подготовка к лабораторным работам	-	-
Подготовка к практическим занятиям / семинарам	4	4
Выполнение курсовой работы / проекта	56	56
Расчетно-графическая работа (РГР)	-	-
Реферат (индивидуальное задание)	3	3
Домашнее задание	2	2
Подготовка к контрольной работе	3	3
Подготовка к коллоквиуму	-	-
Аналитический информационный поиск	-	-
Работа в библиотеке	2	2
Подготовка к экзамену	2	2
Промежуточная аттестация – экзамен (Э)	Э	Э
Общая трудоемкость дисциплины		
ак.ч.	144	144
з.е.	4	4

5 Содержание дисциплины

С целью освоения компетенции, приведенной в п.3 дисциплина разбита на 9 тем:

- тема 1 (Менеджмент как процесс принятия решений в информационной сфере);
- тема 2 (Разработка и реализация управленческих решений);
- тема 3 (Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска);
- тема 4 (Применение научных подходов в разработке управленческих решений);
- тема 5 (Анализ управленческих решений);
- тема 6 (Методы прогнозирования управленческих решений);
- тема 7 (Разработка и контроль реализации управленческих решений);
- тема 8 (Экономическое обоснование управленческих решений);
- тема 9 (Особенности оценки эффективности управленческих решений).

Таблица 3 – Виды занятий по дисциплине и распределение аудиторных часов (очная форма обучения)

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционных занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Темы практических занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Тема лабораторных занятий	Трудоемкость в ак.ч.
1	Менеджмент как процесс принятия решений в информационной сфере	Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении. Природа процесса принятия решения. Основные критерии управленческих решений. Управленческие решения и их классификация.	4	Показатели качества и эффективности управленческих решений. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.	4		
2	Разработка и реализация управленческих решений	Основные этапы разработки управленческих решений. Подготовка к разработке управленческого решения. Разработка управленческого решения. Принятие решения, реализация, анализ результата.	4	Основные этапы разработки управленческих решений. Разработка управленческого решения.	4		

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционных занятий	Трудоемко- сть в ак.ч.	Темы практических занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Тема лабораторн- ых занятий	Трудоемкость в ак.ч.
3	Применение научных подходов в разработке управленческих решений	Источники и виды неопределенности. Риск и его разновидности. Последовательность проведения анализа риска. Типы рисков. Качественный и количественный анализы рисков. Группы факторов, влияющие на риск. Управленческое поведение при принятии решений в условиях риска	4	Риск и его разновидности. Последовательность проведения анализа риска.	4		
4	Применение научных подходов в разработке управленческих решений	Применение научных подходов к разработке управленческих решений. Системный, комплексный; интеграционный; маркетинговый; функциональный; динамический; производственный; процессного; нормативный; количественный (математический); административный; поведенческий и ситуационный. Системный подход к разработке управленческих решений. Функциональный подход к разработке управленческих решений.	4	Системный, комплексный; интеграционный; маркетинговый; функциональный; динамический; производственного; процессного; нормативный; количественный (математический); административный; поведенческий и ситуационный.	4		

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционных занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Темы практических занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Тема лабораторных занятий	Трудоемкость в ак.ч.
5	Анализ управленческих решений	Сущность и принципы анализа управленческих решений. Методы и приемы анализа: сущность и область применения. Основы функционально-стоимостного анализа. Основные задачи ФСА. Основные принципы проведения ФСА. Основные особенности проведения ФСА. Организация работ по ФСА. Основные этапы проведения ФСА.					
6	Методы прогнозирования управленческих решений	Искусство и наука прогнозирования. Государственные деятели прошлого: Нострадамус, Г. Тейл, американский инженер-металлург Фернас, Джилфиллан, Эдисон, Штейнмец. Основные уровни технологий и стадии реализации идей. Принципы методов прогнозирования. Цель и задачи прогнозирования. Основные принципы научно-технического прогнозирования. Основные источники исходной информации. Классификация основных методов прогнозирования. Принципы организации работ по прогнозированию.	4	Основные принципы научно-технического прогнозирования. Основные источники исходной информации. Классификация основных методов прогнозирования. Принципы организации работ по прогнозированию.			

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционных занятий	Трудоемко- сть в ак.ч.	Темы практических занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Тема лабораторн- ых занятий	Трудоемкость в ак.ч.
7	Разработка и контроль реализации управленческих решений	Реализация решений в организации. Контроль реализации управленческих решений. Роль информации в системе управления. Этапы управленческого цикла. Процесс контроля. Предварительный, текущий и заключительный контроль. Стандарты. Система контроля. Принципы контроля.	4	Этапы управленческого цикла. Процесс контроля. Предварительный, текущий и заключительный контроль.	4		
8	Экономическое обоснование управленческих решений	Сущность и принципы экономического обоснования управленческих решений. Учет фактора времени; учет затрат и результатов относительно жизненного цикла товара; применение системного подхода; применение комплексного подхода; обеспечение многовариантности технических и организационных решений; обеспечение сопоставимости вариантов по исходной информации; учет факторов неопределенности и риска. Рекомендации по выбору критериев эффективности принятия решений	4	Рекомендации по выбору критериев эффективности принятия решений	4		

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционных занятий	Трудоемко сть в ак.ч.	Темы практических занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Тема лабораторн ых занятий	Трудоемкость в ак.ч.
9	Особенности оценки эффективности управленческих решений	Особенность управленческого решения как продукт управленческой деятельности. Чем определяется подход к оценке эффективности управленческих решений. Эффективность функционирования отечественных предприятий. Факторы, влияющие на эффективность функционирования предприятий в условиях рынка.	4	Эффективность функционирования отечественных предприятий. Факторы, влияющие на эффективность функционирования предприятий в условиях рынка.	4		
Всего аудиторных часов			36	36		-	

Таблицы 4 – Виды занятий по дисциплине и распределение аудиторных часов (очно-заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание лекционных занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Темы практических занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Тема лабораторных занятий	Трудоемкость в ак.ч.
1	Менеджмент как процесс принятия решений в информационной сфере	Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении. Природа процесса принятия решения. Основные критерии управленческих решений. Управленческие решения и их классификация.	2	Показатели качества и эффективности управленческих решений. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.	4		
2	Разработка и реализация управленческих решений	Основные этапы разработки управленческих решений. Подготовка к разработке управленческого решения. Разработка управленческого решения. Принятие решения, реализация, анализ результата.	4	Основные этапы разработки управленческих решений. Разработка управленческого решения.	4		

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание лекционных занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Темы практических занятий	Трудоемкость в ак.ч.	Тема лабораторных занятий	Трудоемкость в ак.ч.
3	Применение научных подходов в разработке управленческих решений	Источники и виды неопределенности. Риск и его разновидности. Последовательность проведения анализа риска. Типы рисков. Качественный и количественный анализы рисков. Группы факторов, влияющие на риск. Управленческое поведение при принятии решений в условиях риска	4	Риск и его разновидности. Последовательность проведения анализа риска.	4		
4	Применение научных подходов в разработке управленческих решений	Применение научных подходов к разработке управленческих решений. Системный, комплексный; интеграционный; маркетинговый; функциональный; динамический; воспроизводственный; процессный; нормативный; количественный (математический); административный; поведенческий и ситуационный. Системный подход к разработке управленческих решений. Функциональный подход к разработке управленческих решений.	4	Системный, комплексный; интеграционный; маркетинговый; функциональный; динамический; воспроизводственный; процессный; нормативный; количественный (математический); административный; поведенческий и ситуационный.	4		
Всего аудиторных часов			14	16		-	

6 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

6.1 Критерии оценивания

В соответствии с Положением о кредитно-модульной системе организации образовательного процесса ФГБОУ ВО «ДонГТУ» (https://www.dstu.education/images/structure/license_certificate/polog_kred_modul.pdf) при оценивании сформированности компетенций по дисциплине используется 100-балльная шкала.

Перечень работ по дисциплине и способы оценивания знаний приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Перечень работ по дисциплине и способы оценивания знаний

Вид учебной работы	Способ оценивания	Количество баллов
Выполнение практических работ	Предоставление отчетов	30 - 40
Прохождение тестов (контрольная работа)	Более 50% правильных ответов	30 - 50
Выполнение индивидуального задания	Предоставление материалов индивидуального задания (презентации, рефераты и т.д.)	0 - 5
Выполнение домашнего задания	Предоставление материалов домашнего задания	0 - 5
Итого	—	60 - 100

Экзамен проставляется автоматически, если студент набрал в течении семестра не менее 60 баллов и отчитался за каждую контрольную точку. Минимальное количество баллов по каждому из видов текущей работы составляет 60% от максимального.

Экзамен по дисциплине «Управленческие решения» проводится по результатам работы в семестре. В случае, если полученная в семестре сумма баллов не устраивает студента, во время зачетной недели студент имеет право повысить итоговую оценку либо в форме устного собеседования по приведенным ниже вопросам (п.п. 6.5), либо в результате тестирования.

Шкала оценивания знаний при проведении промежуточной аттестации приведена в таблице 6.

Таблица 6 – Шкала оценивания знаний

Сумма баллов за все виды учебной деятельности	Оценка по национальной шкале зачёт/экзамен
0-59	Не зачтено/неудовлетворительно
60-73	Зачтено/удовлетворительно
74-89	Зачтено/хорошо
90-100	Зачтено/отлично

6.2 Домашнее задание

В качестве домашнего задания студенты выполняют:

- работу над составлением конспекта изученного материала;
- творческие задания и практические;
- подготовка докладов и сообщений для обсуждения на практических занятиях.

6.3 Темы для обсуждения на практических и семинарских занятиях (в виде докладов и сообщений):

1. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками.
2. Функция управления и функция менеджера «принятие решения».
3. Определения понятий, характеризующих функцию «принятие решения».
4. Сущность и содержание управленческого решения
5. Определения понятий «решение», «управленческое решение», «принятие решений».
6. Составляющие профессионального решения.
7. Классификация управленческих решений.
8. Требования к управленческому решению.
9. Определения основных понятий системного подхода.
10. Целесообразность применения системного подхода при ПРУР.
11. Элементы диалектического метода как базы системного подхода при ПРУР.
12. Проблема принятия решения.
13. Цели как основы технологий подготовки и реализации управленческих решений.
14. Построение дерева целей.

15. Управленческая технология – важнейший элемент функционирования организации.

16. Организация управления как система формирования управленческого решения.

17. Стандартная информационная модель

18. Особенности технологического подхода

19. Принципиальная схема технологии разработки и организации выполнения управленческих решений (детализированный вариант).

20. Традиционная схема разработки и реализации управленческих решений (агрегированный вариант).

21. «Типовой» процесс разработки решений, ориентированный на использование научных методов.

22. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений.

23. Структуризация процесса разработки управленческих решений, основанная на использовании функционально-производственной технологии управления.

24. Структуризация процесса разработки управленческого решения, основанная на использовании программно-целевого управления.

25. Модель принятия управленческих решений

26. Методика проектного прогнозирования проблем и управленческих решений.

27. Этапы подготовки управленческого решения.

28. Алгоритмы принятия управленческих решений.

29. Стадии реализации управленческого решения.

30. Понятие управленческой проблемы 5. Модель проблемной ситуации

31. Альтернативные варианты управленческих решений.

32. Контроль реализации управленческого решения.

33. Состав основных личностных характеристик человека.

34. Влияние темперамента руководителя на процесс подготовки управленческих решений.

35. Действия ЛПР по принятию решения.

36. Определения понятий «неопределенность» и «риск».

37. Виды неопределенности и причины ее возникновения.

38. Информационная база решений и ее влияние на неопределенность.

39. Анализ информационной структуры решений, принимаемых в экстремальных ситуациях.

40. Природа риска и его разновидности.

Творческие задания для практических работ:

Практические задачи:

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.

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

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 фиксированным 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. 1. Пример дерева причинно-следственной связи для туристической организации

Задание 8.

«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 $I_{\text{пер}} = 120$ ден. ед.; в состав
-

постоянных затрат входят:

- о зарплата предпринимателя – 2000 ден. ед. в мес.,
- о расходы на амортизацию оборудования 600 ден. ед. в мес.,
- о расходы на оплату аренды помещения (2 варианта):
- вариант 1 – $C_{ар} = 1000$ ден. ед. в мес.,
- вариант 2 – $C_{ар} = 2400$ 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 9.

«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 10.

«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 11.

«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 12.*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;

ТС – 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 13.

«Определение границ и размеров организации»

Условие.

Основные материалы	100
Зарплата основных рабочих	50
Прочие переменные издержки (вспомогательные материалы, зар-плата 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 14.

«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	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 15.

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:

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

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 16.

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 изделия. 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 17.

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):

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

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)

$$x_1 = 1500; x_2 = 2500; x_3 = 1000.$$

Это означает, что цель 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.

Критерии и шкала оценивания по оценочному средству практические задачи

6.4 Оценочные средства для самостоятельной работы и текущего контроля успеваемости

Тесты

Вариант 1

1. Отметьте правильные определения понятия «исследование операций»
 - a. это применение научных методов к сложным проблемам, возникающим в управлении большими системами людей, машин, материалов и денег в промышленности, деловых кругах, правительстве и обороне
 - b. это применение математических, количественных методов для обоснования решений во всех областях целенаправленной человеческой деятельности
 - c. представляет собой искусство давать плохие ответы на практические вопросы, на которые даются еще худшие ответы другими методами
 - d. все ответы правильные
2. Возможно ли принятие управленческого решения при отсутствии выбора варианта действий?
 - a. Да
 - b. Нет
3. Что является предметом теории принятия решений?
 - a. ЛПР
 - b. проблема c. ситуация
4. Понятие «управленческое решение» содержит в себе следующие основные аспекты:
 - a. решение есть одномоментный акт
 - b. решение есть отсутствие выбора альтернативы или действия
 - c. решение предполагает наличие власти и организационной иерархии
 - d. решение предполагает наличие информационного аспекта
 - e. все перечисленное

Вариант 2

1. Кто впервые проявил научный интерес к графам и сетям?
 - a. Леонард Эйлер
 - b. Уильям Роуэн Гамильтон
 - c. Исаак Ньютон
2. Задачи с использованием графов являются
 - a. линейными
 - b. оптимизационными
 - c. логическими
3. Граф называется связным, если

- a. соединены две его вершины
- b. связаны любые две его вершины
- 4. Граф, в котором существует путь, перемещаясь по которому можно пройти все его ребра, проходя по каждому ребру графа ровно один раз, должен иметь
 - a. только нечетные вершины
 - b. только четные вершины
 - c. две нечетные вершины
 - d. две четные вершины

Вариант 3

- 1. Линейное программирование означает a. расчет оптимальных значений
 - b. расчет экстремальных значений c. расчет интервала значений
- 2. Корректно ли при целочисленном программировании находить ответ с помощью округления полученного значения до целого числа?
 - a. да
 - b. нет
- 3. Возможно ли при линейном программировании получение обратной задачи?
 - a. да
 - b. нет
- 4. Результат полученный при решении задач с помощью метода линейного программирования будет
 - a. однозначным
 - b. интервальным
 - c. вероятностным

Вариант 4

- 1. Платежная матрица включает
 - a. значения всех критериев
 - b. значения всех выигрышей
- 2. По взаимоотношению сторон бывают игры a. коалиционные
 - b. игры с нулевой суммой c. матричные
 - d. кооперативные
- 2. Лучшей стратегией игрока в условиях риска при использовании матрицы выигрышей будет
 - a. будет та, которая обеспечивает ему максимальный средний выигрыш
 - b. будет та, которая обеспечивает ему минимальный средний риск

Вариант 5

- 1. Верно ли утверждение: «Всякая биматричная игра имеет хотя бы одну равновесную ситуацию (точку равновесия) в смешанных стратегиях»?

- a. да
- b. нет
- 2. Биматричная игра – это игра
 - a. с нулевой суммой
 - b. с ненулевой суммой
- 3. Чем отличается матричная игра от биматричной?
 - a. количеством игроков
 - b. характером выигрыша
 - c. количеством стратегий
- 4. Возможно ли в биматричной игре наличие нескольких ситуаций равновесия?
 - a. да
 - b. нет

6.5 Вопросы для подготовки к экзамену

1. Как формировалась, развивалась и из каких частей состоит теория принятия решений?
2. Какие виды и характеристики систем разрабатываемых решений вы знаете?
3. Какова сущность и составляющие профессионального решения?
4. Чем вызываются потребности принятия решений?
5. Что выполняет функция управления «принятие решения»?
6. В чем заключается решение, как результат управленческого труда?
7. В чем состоит определение, сущность, особенности и требования к управленческому решению?
8. В чем сущность типологии управленческих решений? Какие выделяют основные подходы к их классификации?
9. Какие выделяют формы подготовки и реализации управленческих решений?
10. Какие выделяют этапы процесса подготовки и реализации управленческих решений? В чем их содержание?
11. Какие элементы диалектического метода, как базы системного подхода при подготовке и реализации управленческих решений вы знаете?
12. Какие особенности технологического подхода рассматривают при подготовке и реализации управленческих решений (ПРУР)?
13. В чем особенность целевых технологий и условий их применения при ПРУР?
14. Как принять решения в условиях неопределенности и риска?

15. В чем особенности применения Критериев Вальда, Сэвиджа, Грувица, Байеса-Лапласа?
16. В чем сущность и особенности понятий модели и моделирования при ПРУР?
17. В чем состоит особенность применения классической модели при ПРУР?
18. В чем состоит особенность применения административной модели при ПРУР?
19. В чем состоит особенность применения политической модели при ПРУР?
20. В чем смысл и особенности моделирования процесса разработки решения?
21. Какие виды активизирующих методов разработки УР вы знаете?. Опишите их.
22. В чем состоит особенность применения психологических методов: конференции идей; мозговой атаки?
23. В чем состоит особенность применения психологических методов: вопросов ответов; «6-5-3»?
24. В чем состоит особенность применения методов подключения новых интеллектуальных источников: теоретико-игрового; метода наставничества?
25. В чем состоит особенность применения методов подключения новых интеллектуальных источников: теоретико-игрового; метода работы с внешними консультантами?
26. В чем состоит особенность применения экспертного метода?
27. В чем состоит особенность экономико-математических моделей и методов: линейного программирования; вероятностных процедур; процедур управления запасами; сетевых моделей?
28. В чем состоит особенность экономико-математических моделей и методов: аналитических методов; статистических методов?
29. В чем состоит особенность экономико-математических моделей и методов: методов математического программирования и матричных методов?
30. В чем состоит особенность формально-эвристических методов: эволюционного моделирования; лабиринтных; концептуального моделирования?
31. В чем состоит особенность неформально-эвристических методов: номинальной групповой техники; атаки разносом?

32. В чем состоит особенность неформально-эвристических методов: синектических, морфологических?
33. В чем состоит особенность метода сценариев?
34. В чем состоит особенность метод «Дерева решений»?
35. какие условия и факторы качества управленческих решений вы знаете?
36. В чем эффективность управленческих решений?
37. Что представляют собой супер оптимальные управленческие решения?
38. В чем заключаются социально-психологические основы подготовки управленческих решений?
39. В чем заключаются этические основы подготовки управленческих решений?
40. Какова роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих решений?
41. В чем состоит контроль и ответственность руководителя за принятие управленческих решений?

6.6. Курсовая работа по дисциплине «Управленческие решения» по учебному плану предполагается в объёме 56 ак.ч.

Курсовая работа ориентирована на формирование и развитие у обучающихся умений и навыков проектирования и представления результатов их проектной деятельности. В ходе выполнения курсовой работы студенты закрепляют теоретические знания, полученные при изучении дисциплины, глубже знакомятся с практическими знаниями при изучении процесса проектирования бизнес-процессов, их особенностями и возможностями. Студенты учатся принимать обоснованные решения путем сравнения вариантов, логических суждений, рассмотрения основных теоретических положений; умению кратко и точно излагать ход анализа. При выполнении курсовой работы студенты глубже изучают основную и специальную литературу, учатся работать с Internet ресурсами. Пояснительную записку представляют к защите в сброшюрованном виде. Примерный объем пояснительной записки 20-25 с. Выполненная пояснительная записка должна удовлетворять, обозначенным в методических указаниях к курсовой работе. Отступления от указанных требований могут служить основанием для возврата курсовой работы на исправление.

7 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1 Рекомендуемая литература

Основная литература

1. Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 384 с.: 60х90 1/16 + (Доп. мат. znanium.com). - (Высшее образование: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-006914-2, 500 экз. <http://znanium.com/bookread2.php?book=414580> (дата обращения 18.08.2024).
2. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978- 5-534-03619-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489291> (дата обращения 18.08.2024).
3. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 335 с. — (Высшее образование). ISBN 978-5-534-01584-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488692> (дата обращения 18.08.2024).
4. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.] ; под редакцией П. В. Иванова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 350 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16409-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530956> (дата обращения 24.08.2024).
5. Управленческие решения: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 344 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование). (переплет) ISBN 978-5-16- 002416-5 <http://znanium.com/bookread2.php?book=129635>
6. Терехин, В. И. Экономическое обоснование управленческих решений [Электронный ресурс]: пособие по обоснованию и реализации проектов развития бизнеса / В. И. Терехин. - Рязань: РГРТУ, 2019. - 252 с. - ISBN 978-5-7722-0305-7. <http://znanium.com/bookread2.php?book=407389> (дата обращения 25.08.2024)
7. Системы поддержки принятия решений. Учебник и практикум. - М.: Юрайт, 2018.-496с.

Дополнительная литература

1. Карданская Н. Л. Принятие управленческого решения: учебник / Н. Л. Карданская. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 405 с.: схем., табл., ил. – Режим доступа: _____ по _____ подписке. – _____ URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683139> (дата обращения 18.08.2024).
2. Козырев, М.С. Методы принятия управленческих решений : учебник: [16+] / М.С. Козырев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018. – 158 с.: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936> (дата обращения 18.08.2024).
3. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978- 5-534-06006-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489217> (дата обращения 18.09.2024).
4. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978- 5-534-13827-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496724> (дата обращения 18.09.2024).
5. Самков, Т.Л. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие: [16+] / Т.Л. Самков; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2019. – 123 с.: URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575281> (дата обращения 27.09.2024).

Учебно-методическое обеспечение

7.2 Базы данных, электронно-библиотечные системы, информационно-справочные и поисковые системы

1. Министерство образования и науки Российской Федерации — <https://minobrnauki.gov.ru> (дата обращения: 19.09.2024).
2. Научная библиотека ДонГТУ: официальный сайт. — Алчевск. — URL: library.dstu.education (дата обращения 19.09.2024).
3. Научно-техническая библиотека БГТУ им. Шухова: официальный сайт. — Белгород. — URL: <http://ntb.bstu.ru/jirbis2/> (дата обращения: 19.08.2024).

4. Консультант студента: электронно-библиотечная система. — Москва. — URL: <http://www.studentlibrary.ru/cgi-bin/mb4x> (дата обращения 21.08.2024).
5. Университетская библиотека онлайн: электронно-библиотечная система. — URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=main_ub_red (дата обращения: 19.08.2024).
6. IPR BOOKS: электронно-библиотечная система. — Красногорск. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/> (дата обращения 19.08.2024).
7. Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» <http://school-collection.edu.ru/> (дата обращения 21.08.2024).
8. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» - <https://biblioclub.ru/> (дата обращения 21.08.2024).
9. ЭБС IPR BOOKS - www.iprbookshop.ru (дата обращения 21.08.2024).

8 Материально-техническое обеспечение дисциплины

Материально-техническая база обеспечивает проведение всех видов деятельности в процессе обучения, соответствует требованиям ФГОС ВО. Освоение дисциплины «Кадровый менеджмент» предполагает использование академических аудиторий, соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам.

Прочее: рабочее место преподавателя, оснащенное компьютером с доступом в Интернет.

Материально-техническое обеспечение представлено в таблице 7.

Таблица 7 – Материально-техническое обеспечение

Наименование оборудованных учебных кабинетов	Адрес (местоположение) учебных кабинетов
Специальные помещения: Лаборатория имитационного моделирования и реинжиниринга бизнес-процессов. Снабжена: доской для написания маркером, проекционным экраном – 1 шт и персональными компьютерами – 20 шт. Базовое программное обеспечение: Microsoft Windows XP Professional Windows 7 Максимальная Microsoft Office 2003 ESET NOD 32 Antivirus Deductor Studio, Deductor Viewer MatCad Statistica Аудитории для проведения лекционных, практических занятий, для самостоятельной работы	ауд. 220 корп. <u>6</u>

Лист согласования РПД

Разработал
К.Э.Н., доц. кафедры менеджмента
 (должность)


 (подпись)

О.В Ульяницкая
 (Ф.И.О.)

 (должность)

 (подпись)

 (Ф.И.О.)

 (должность)

 (подпись)

 (Ф.И.О.)

и.о. заведующего кафедрой менеджмента


 (подпись)

Е.В.Кобзева
 (Ф.И.О.)

Протокол № 1 заседания кафедры менеджмента от 30.08.2024г.

И.о. декана факультета экономики,
 управления и лингвистического
 сопровождения


 (подпись)

Э.Р.Самкова
 (Ф.И.О.)

Согласовано

Председатель методической
 комиссии по направлению подготовки
 38.03.02 Менеджмент


 (подпись)

Е.В. Кобзева
 (Ф.И.О.)

Начальник учебно-методического центра


 (подпись)

О.А. Коваленко
 (Ф.И.О.)

Лист изменений и дополнений

Номер изменения, дата внесения изменения, номер страницы для внесения изменений	
ДО ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ:	ПОСЛЕ ВНЕСЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ:
Основание:	
Подпись лица, ответственного за внесение изменений	