

**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПУТЕЙ СООБЩЕНИЯ**

2/31/2

**Одобрено кафедрой
«Экономическая теория»**

**Утверждено деканом факультета
«Экономический»**

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

**Рабочая программа
и задание на контрольную работу
для студентов V курса
специальности**

080507 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ (МО)

РОАТ

Москва – 2009

Программа составлена в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования, в соответствии с государственными требованиями к минимуму содержания и уровню подготовки минимуму содержания и уровню подготовки инженера по специальности 080507 (МО).

С о с т а в и т е л и : канд. экон. наук, доц. Т.Д. Скоробогатова,
канд. социол. наук, доц. С.С. Слабов

Р е ц е н з е н т : канд. экон. наук, проф. Т.М. Степанян

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Менеджер — человек, способный принимать управленческие решения или реализовывать их через других людей. Принятие решений, как и обмен информацией, — составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает руководитель, формулируя цели и добиваясь их достижения. Целью курса «Управленческие решения» является изучение сущности и видов управленческих решений, методологии их принятия и реализации, современных методов разработки и реализации решений. Также, в ходе изучения курса, студенты должны выработать соответствующие практические навыки работы над управленческим решением.

2. ТРЕБОВАНИЯ К УРОВНЮ ОСВОЕНИЯ СОДЕРЖАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучив и освоив данную дисциплину, студент должен:

2.1. *Понимать* природу процессов разработки и принятия управленческого решения.

2.2. *Знать* многочисленные современные типологии и классификации управленческих решений.

2.3. *Владеть* современной технологией принятия и реализации управленческих решений.

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Вид учебной работы	Всего часов	Курс V (МО)
Общая трудоемкость дисциплины	138	
Аудиторные занятия	24	
Лекции	16	
Практические занятия	8	
Лабораторный практикум		—
Самостоятельная работа	99	
Контрольная работа	15	1
Курсовая работа		—
Вид итогового контроля		Экзамен

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. РАЗДЕЛЫ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ ЗАНЯТИЙ

№ п/п	Раздел дисциплины	Лекции, ч	Практическое занятие, ч
1	2	3	4
Раздел I. Методологические основы разработки управленческих решений			
1	Место курса «Управленческие решения» в подготовке специалистов	2	—
2	Типология управленческих решений	2	—
3	Роль объективных законов в повышении качества управленческих решений	2	—
Раздел II. Технология разработки и реализации управленческих решений			
1	Проблемы как предпосылки принятия решения	2	—
2	Системный анализ в разработке и принятии управленческих решений	2	—
3	Этапы процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения	2	2
Раздел III. Методы разработки управленческих решений			
1	Методы принятия оптимальных решений	—	2
2	Экономико-статистические методы и эконометрические модели в анализе данных и оценке эффективности деятельности	—	—
3	Экспертные методы в разработке и принятии решений	4	4
Итого:		16	8

4.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ

РАЗДЕЛ I. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Тема 1. Место курса «Управленческие решения» в подготовке специалистов

Решение — продукт управленческого труда и одна из центральных категорий менеджмента. Деятельность менеджера как непрерывный процесс принятия и реализации решений.

Предмет курса «Управленческие решения», его цели и задачи, место в системе подготовки менеджеров.

Структура курса и его связь с другими дисциплинами учебного плана.

Основная литература: [1, 7].

Дополнительная литература: [5, 8, 14, 16].

Тема 2. Типологии управленческих решений

Основные интерпретации понятия «Управленческое решение». Решение как процесс выбора альтернативы и фиксированный управленческий акт. Решение — органическое неразрывное единство процессов его принятия и реализации.

Классификация управленческих решений по функциональному содержанию, по сфере действия, по причине возникновения, по продолжительности осуществления, по организационному оформлению, по методам разработки, по иерархии, по степени формализации процесса принятия и реализации, по широте проблематики.

Основные требования, предъявляемые к управленческому решению. Факторы, определяющие качество управленческих решений, включая факторы принятия и факторы реализации.

Основная литература: [7].

Дополнительная литература: [10, 12, 20, 21].

Тема 3. Роль объективных законов в повышении качества управленческих решений

Объективные экономические законы — основа законов и закономерностей менеджмента. Необходимость научного под-

хода к разработке и принятию решений на основе тщательного учета требований законов, закономерностей и тенденций менеджмента.

Сущность научного подхода к принятию решений.

Основные приемы и методы научного подхода: системный, ситуационный, комплексный, воспроизводственный, процессный, поведенческий и др.

Основная литература: [2, 3].

Дополнительная литература: [1, 2, 9].

РАЗДЕЛ II. ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Тема 1. Проблемы как предпосылки принятия решений

Сущность проблемы как абстрактной категории из области познания, выражающей понимание людьми мотивов своей деятельности. Трудности (основанные на субъективности их восприятия) исследования проблем: неясность понимания проблем, трудность постановки на достаточно долгую перспективу, затрудненность классификации, неправильный выбор средств для решения, искаженная оценка проблем, смешение целей со средствами их достижения и др. Причинно-следственный анализ как способ объективизации проблем.

Классификация проблем по степени важности для организации: по масштабности; по степени риска; срочности; по структурированности; по детализации и конкретизации представлений от их составляющих и взаимосвязях; по соотношению количественных и качественных факторов, отмечаемых в постановке проблемы. Зависимость выбора методов решения от вида проблемы.

Основная литература: [3, 9].

Дополнительная литература: [2, 3, 23].

Тема 2. Системный анализ в разработке и принятии управленческих решений

Слабо структурированные проблемы, допускающие как количественную, так и качественную оценку — основная область

применения методов системного анализа. Система как способ решения проблемы. Виды систем: большие, сложные, динамические, кибернетические или управляющие, целенаправленные. Свойства систем: целостность, делимость, изолированность, относительная изолированность, неопределенность, идентифицируемость, отображаемость, разнообразие (множественность, нетождественность отображения).

Основные этапы системного анализа и виды работ, выполняемые на каждом из них.

Основная литература: [2, 4, 10].

Дополнительная литература: [1, 13, 15, 19].

Тема 3. Этапы процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения

Диагностика проблемы. Наблюдение за состоянием внешней среды и внутренней среды организации. Выявление симптомов и описание проблемной ситуации. Оценка важности проблемы. Выявление причин возникновения проблемы. Формулирование цели решения проблемы. Формулировка ограничений и критериев принятия решений.

Ограничения — обстоятельства, сужающие возможности принятия решений. Критерии — показатели (стандарты), по которым будут оцениваться и отбираться варианты решения.

Формулирование набора альтернативных решений проблемы. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов: основные факторы, по которым альтернативы приводятся в сопоставимый вид и правила обеспечения сопоставимости. Создание условий для творчества в процессе поиска.

Оценка альтернатив с учетом факторов риска и неопределенности. Методы, используемые в практике менеджмента для оценки альтернатив: критериальное сравнение Кепнера-Трегое; платежная матрица; дерево целей или решений и др. Выбор альтернативы на основе одного из трех подходов: учет прошлого опыта; проведение эксперимента; исследование и анализ. Требование к оформлению решения.

Реализация принятого решения. Разработка плана реализации решения. Подбор исполнителей и работа с ними: распре-

деление полномочий и ответственности среди участников. Разработка механизма обратной связи. Организация оперативной работы по выполнению решения. Выявление и предотвращение возможных отклонений в ходе реализации решения. Возможности корректировки реализуемого решения. Учет психологических аспектов в процессе принятия и реализации решения.

Основная литература: [6].

Дополнительная литература: [5, 8, 11, 20].

РАЗДЕЛ III. МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Тема 1. Методы принятия оптимальных решений

Принцип оптимальности в планировании и управлении, общая задача линейного программирования. Формы записи задачи линейного программирования и ее экономическая интерпретация. Математический аппарат. Геометрическая интерпретация задачи. Методы многопараметрической оптимизации в процессах планирования, управления и принятия решений.

Задачи линейного программирования в оперативном управлении производством и принятии решений. Задачи целочисленного программирования в управлении производством и принятии решений. Задачи стохастического программирования в управлении производством и принятии решений.

Основные модели в оптимизации процессов и принятии управленческих решений. Задачи нелинейного программирования в процессах оптимизации ресурсов и принятии решений. Применение метода Лагранжа для решения задач оптимизации на условный экстремум. Модели потребительского спроса с учетом функции полезности и компенсационных эффектов.

Основная литература: [2, 8].

Дополнительная литература: [7, 18, 22].

Тема 2. Экономико-статистические методы и эконометрические модели в анализе данных и оценке эффективности деятельности

Математические модели анализа данных и программные средства. Основные экономико-статистические модели.

Адаптивные методы прогнозирования. Линейные модели временных рядов. Многомерный анализ.

Структурный анализ. Обработка нечисловой информации. Системы массового обслуживания и их модели в процессе принятия решения.

Основная литература: [4, 9].

Дополнительная литература: [6, 15, 23].

Тема 3. Экспертные методы в разработке и принятии решений

Экспертиза — исследование каких-либо вопросов лицами, обладающими специальными знаниями и опытом с целью получения мнений, выводов, рекомендаций, оценок. Принципы проведения экспертизы. Виды экспертиз. Возможности и ограничение экспертизы. Привлечение специалистов к исполнению роли эксперта.

Эвристические методы, использующие исключительно опыт, знания и интуицию экспертов: метод деловых совещаний; метод «мозговой атаки»; метод коллективного блокнота («банк» идей); метод контрольных вопросов; метод «6-5-3»; метод морфологического анализа; метод аналогий и др.

Комбинированные методы, сочетающие формальные и эвристические; метод цепных подстановок; метод Дельфи; метод структуризации целей; метод функционально-стоимостного анализа; параметрический метод; SWOT-анализ и др.

Основная литература: [1].

Дополнительная литература: [4, 12, 16, 17, 19].

5. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

В учебный план по дисциплине «Управленческие решения» входит выполнение и защита контрольной работы, наличие которой является обязательным условием получения положительной оценки по курсу. Контрольная работа включает в себя две части: теоретическую и практическую.

Тематику теоретической части студент выбирает самостоятельно, в соответствии с указаниями преподавателя. Для выполнения теоретической части необходимо предварительно произ-

вести подбор литературы. Литература, приведенная в настоящей программе, носит рекомендательный характер. Следует также использовать соответствующие периодические издания.

Практическое задание сформулировано одинаково для всех студентов, но выполняется каждым самостоятельно, на основе собственного материала. Теоретической основой для выполнения практического задания должны служить знания, полученные при изучении данной учебной дисциплины.

Контрольную работу выполняют в обычной ученической тетради. Объем работы должен составить 15–20 страниц. Допускается использование отдельных листов писчей бумаги, которые необходимо тщательно сброшюровать. Текстовый материал следует дополнять иллюстрациями, таблицами, схемами, графиками. Страницы контрольной работы нумеруют. В конце работы приводится список использованной литературы (8–10 наименований). В конце ставят подпись и дату выполнения. Контрольная работа должна быть оформлена в соответствии с существующими правилами.

На титульном листе работы указываются: название дисциплины «Управленческие решения», ФИО студента, его учебный шифр, домашний адрес.

Тематика контрольных работ

1. Деятельность менеджера как непрерывный процесс принятия и реализации решений.
2. Многозначность понятия «Управленческое решение». Классификация управленческих решений.
3. Факторы, влияющие на качество управленческих решений.
4. Необходимость научного подхода к разработке и принятию решений.
5. Проблемы как предпосылки принятия решения.
6. Системный подход в разработке и принятии управленческих решений.
7. Основные этапы системного анализа.
8. Создание условий для творчества в процессе разработки управленческих решений.
9. Реализация принятых решений. Учет психологических факторов в процессе принятия и реализации решения.

10. Математические модели и методы в разработке и принятии управленческих решений.
11. Метод деловых совещаний в разработке и принятии решений.
12. Метод «мозговой атаки» в разработке и принятии решений.
13. Основы функционально-стоимостного анализа.
14. Метод Дельфи.
15. Метод структуризации целей.
16. Сущность SWOT-анализа.
17. Принципы экономического обоснования управленческих решений.
18. Оценка инвестиционной привлекательности инновационных проектов.
19. Управление портфелем ценных бумаг в банковском бизнесе.
20. Оценка финансовой устойчивости предприятия.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учеб. 2-е изд. — М.: Экономист, 2006.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учеб. 4-е изд. — М.: Экономист, 2006.
3. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Управленческие решения: теория и технология принятия. — М.: Проект, 2004.
4. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Теоретические основы принятия управленческих решений. — М.: МПСИ, 2005.
5. Истомин Е.П., Соколов А.Г. Управленческие решения. СПб: Андреевский издательский дом, 2005.
6. Козлов А.В., Рак Н.Г., Шишкова Г.А. Разработка управленческого решения: Уч.-практич. пос. — Королев: КИУЭС, 2003.

7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ. — М.: Дело, 2007.
8. Нёльке М. Учимся принимать решения. Быстро, точно, правильно. — М.: Омега-Л, 2006.
9. Орлов А.И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. — Ростов н/Д: Март, 2005.
10. Рапопорт Б.М. Оптимизация управленческих решений. — М.: ТЕИС, 2001.

Дополнительная

1. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпораций / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1985.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. — СПб.: Изд-во Питер, 1999.
3. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Управленческие решения. — М.: Дашков и К, 2007.
4. Бландал Р. Эффективные бизнес-коммуникации. Принципы и принципы в эпоху информации. — СПб: Питер, 2000.
5. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учеб. — М.: Ин-т международного права и экономики. Изд-во «Триада», Лтд», 2006.
6. Воробьев С.Н., Уткин В.Б., Балдин К.В. Управленческие решения: Учеб. для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
7. Гительман Л.Д., Исаев А.П. Амбициозные менеджеры: Дерзость и интеллект. — М.: Дело, 2004.
8. Глухов В.В. Основы менеджмента: Уч.-справ. пос. — СПб, «Специальная литература», 1995.
9. Дункан У.Дж. Основополагающие идеи в менеджменте / Пер. с англ. — М.: Дело, 1996.
10. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. — М.: Экономика, 1991.
11. Коммуникационный менеджмент / Под ред. В.М. Шепеля. — М.: Гардарики, 2004.
12. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц. — СПб.: Наука, 1996.
13. Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения. — М.: Омега-Л, 2006.
14. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой. — М.: Инфра-М, 1997.

15. Переверзев М.П., Логвинов С.И., Логвинов С.С. Организация производства на промышленных предприятиях. — М.: Инфра-М, 2006.
16. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний / Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1986.
17. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ.: Под ред. В.Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 1993.
18. Ременников В.Б. Управленческие решения. — М.: Юнити, 2005.
19. Слабов С.С. Исследование систем управления: Уч. пос. — М., РГОТУПС, 2006.
20. Слабов С.С. Основы менеджмента: Курс лекций. — М.: МГУ, 2004.
21. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Учеб. для вузов / Пер. с англ. — М.: Банки и биржи, 1998.
22. Управленческие решения / Под ред. Ю.П. Анискина. — М.: Омега-Л, 2006.
23. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учеб. 6-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Рабочая программа
и задание на контрольную работу

Редактор *Д.Н. Тихонычев*
Корректор *В.В. Игнатова*
Компьютерная верстка *О.А. Денисова*

Тип. зак.	Изд. зак. 191	Тираж 1 500 экз.
Подписано в печать 24.04.09	Гарнитура NewtonС	Офсет
Усл. печ. л. 1,0		Формат 60×90 _{1/16}

Издательский центр
Информационно-методического управления РОАТ,
125993, Москва, Часовая ул., 22/2

Участок оперативной печати
Информационно-методического управления РОАТ,
125993, Москва, Часовая ул., 22/2