



Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)

Новороссийский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»

<p>СОГЛАСОВАНО Заместитель генерального директора по безопасности ООО «Контейнерный терминал «НУТЭН»» _____ А.И. Скороход 2020 г.</p> 	<p>УТВЕРЖДАЮ Директор филиала _____ Е.И. Сеифиева « 27 » _____ 2020 г.</p> 
---	--

С.А. Баженова

Принятие управленческих решений в корпорациях

Рабочая программа дисциплины
для обучающихся по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент программа
«Корпоративное управление»
(очно-заочная форма обучения)

*Рекомендовано Ученым советом Новороссийского филиала Финуниверситета
протокол № 26 от 27 августа 2020 г.*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и менеджмент»
протокол № 1 от 26 августа 2020 г.*

Новороссийск 2020

Баженова С. А. Методы принятия управленческих решений: Рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент» программа «Корпоративное управление» очно-заочное обучение (программа подготовки магистров). - Новороссийск: Финансовый университет, кафедра «Экономика, финансы и менеджмент», 2020. – 38 с.

В программе представлен перечень компетенций, формирование которых обеспечивает данная дисциплина, учебно-тематический план изучения дисциплины, содержание тем дисциплины, содержание семинарских занятий, формы внеаудиторной самостоятельной работы, фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации, учебно-методическое и программное обеспечение.

Содержание рабочей программы дисциплины

1. Наименование дисциплины	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.....	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	5
5.1. Содержание дисциплины.....	5
5.2. Учебно-тематический план	10
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	11
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	15
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	15
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблицы 2)	17
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	23
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	31
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	32
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины ..	32
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	35
11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения.....	35
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	35
11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	36
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	36

1. Наименование дисциплины

Принятие управленческих решений в корпорациях

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Дисциплина «Принятие управленческих решений в корпорациях» по направлению 38.04.02 «Менеджмент» магистерская программа «Корпоративное управление» обеспечивает формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ДКН-1	Способность реализовывать функции корпоративного управления в деятельности компании.	1.Применяет современные методы анализа возможностей реализации принципов корпоративного управления в деятельности компании. 2.Определяет способы организации деятельности органов корпоративного управления. 3.Организует эффективное взаимодействие органов корпоративного управления с целью повышения результативности их деятельности	Знать: функции корпоративного управления в деятельности компании Уметь: реализовывать функции корпоративного управления в деятельности компании Знать: основы организации деятельности органов корпоративного управления Уметь: применять способы организации деятельности органов управления Знать: способы эффективного взаимодействия органов корпоративного управления Уметь: применять способы эффективного взаимодействия органов управления
ПКН-1	Способность к выявлению проблем и тенденций в современной экономике	1. Демонстрирует знания теории и практики управления, а также современных тенденций развития	Знать: проблемы и тенденции в современной экономике и решению профессиональных задач на основе знания (продвинутый уровень) экономической и

	<p>решению профессиональных задач на основе знания (продвинутый уровень) экономической и управленческой теории, а также обобщения и критического анализа актуальных практик управления.</p>	<p>менеджмента, как науки.</p> <p>2. Обладает умением выявлять необходимость изменений в социально-экономических системах и организовывать реализацию таких изменений</p> <p>3. Критически оценивает и обобщает имеющиеся теоретические концепции, подходы и управленческие практики.</p>	<p>управленческой теории.</p> <p>Уметь: выявлять проблемы и тенденции в современной экономике</p> <p>Знать: основные стадии жизненного цикла компаний</p> <p>Уметь: выявлять необходимость изменений в социально-экономических системах и организовывать реализацию таких изменений</p> <p>Знать: теоретические концепции и подходы практики корпоративного управления.</p> <p>Уметь: критически оценивать, обобщать и анализировать актуальные практики управления.</p>
УК-5	<p>Способность руководить работой команды, принимать организационно-управленческие решения для достижения поставленной цели, нести за них ответственность.</p>	<p>1. Организовывает работу в команде, ставит цели командной работы.</p> <p>2. Выработывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения.</p> <p>3. Принимает ответственность за принятые организационно-управленческие решения.</p>	<p>Знать: условия и факторы успешной работы команды.</p> <p>Уметь: принимать организационно-управленческие решения для достижения поставленной цели, нести за них ответственность.</p> <p>Знать: подходы к выработке командной стратегии развития</p> <p>Уметь: реализовывать командную стратегию для достижения целей развития компании</p> <p>Знать: основные методы принятия эффективных организационных и управленческих решений</p> <p>Уметь: принимать и нести ответственность за решения в управленческой деятельности</p>

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Принятие управленческих решений в корпорациях» относится к модулю направленности программы магистратуры образовательной программы по направлению подготовки 38.04.02- «Менеджмент».

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

2020 года приема, очно-заочная форма

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Модуль 7 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	4/144	4/144
Контактная работа - Аудиторные занятия	40	40
<i>Лекции</i>	10	10
<i>Семинары, практические занятия</i>	30	30
Самостоятельная работа	104	104
<i>Вид текущего контроля</i>	<i>Контрольная работа</i>	<i>Контрольная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1. Содержание дисциплины

Тема 1. Особенности управленческих решений в корпорациях и их нормативно-правовое регулирование

Отличительные особенности управленческих решений, принимаемых субъектами управленческих решений в корпорациях. Нормативно-правовое регулирование процесса разработки и принятия решений в корпорациях. Иерархия управленческих решений в корпорации. Влияние организационной иерархии в корпорации на процесс разработки и принятия управленческих решений.

Стратегические и тактические решения в корпорации, их особенности и взаимосвязь. Программно-целевой подход к принятию управленческих решений в корпорации. Современные концепции и принципы выработки управленческого решения. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента.

Тема 2. Многоаспектность содержания управленческих решений в корпорациях

Экономический аспект: эффективность управления собственностью корпорации, синергия, конкурентное лидерство, максимизация экономического эффекта, минимизация издержек. Социальный аспект: корпоративная культура, вовлеченность персонала в управление корпорацией, формальное и неформальное лидерство. Организационный аспект: делегирование полномочий, локализация и предотвращение конфликтов, устранение противоречий, структуризация функций управления, мотивация. Правовой аспект: соблюдение правовых норм при подготовке, принятии и реализации решений в корпорации, придание управленческому решению формы нормативного акта, распределение

ответственности между участниками корпоративных отношений, контроль исполнения решений. Технологический аспект: инновации, освоение новых информационных технологий, автоматизация процесса разработки решений. Психологический аспект: учет инновационной готовности персонала, оценка психологического склада личности.

Тема 3. Особенности формирования алгоритма процесса разработки и принятия решения в корпорации. Формализация процесса разработки и реализации управленческих решений

Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений в корпорации. Взаимосвязь целей и управленческих решений. Осознание необходимости принятия управленческого решения. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы. Выбор критерия принятия управленческого решения. Уровни и принципы разработки и принятия управленческого решения в корпорации. Факторы, оказывающие влияние на принципы разработки и принятия управленческих решений. Разработка и развитие альтернатив. Анализ альтернатив действий. Сравнение альтернатив и выбор решений. Проверка реализуемости разработанных альтернатив. Обоснование выбора альтернативы.

Характеристика механизма принятия управленческого решения: механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения в корпорации. Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения в корпорации. Ограничения, оказывающие влияние на процесс согласования и утверждения управленческого решения в корпорации (правовые, коммуникационные, социокультурные и пр.).

Особенности формирования алгоритма процесса разработки и принятия решения при различных типах менеджмента: ситуационном, традиционном, системном, социально-этическом, стабилизационном. Проектный офис как особая форма организации реализации корпоративных решений. Организация процесса разработки и выполнения управленческих решений в корпорации: структуризация функций управления; централизация и децентрализация процесса разработки решений: делегирование управленческих полномочий при разработке и принятии решений.

Процедурный характер выбора управленческого решения. Логика выбора решения. Формы разработки решения. Правила и нормативы принятия решения. Внутренние документы корпорации, устанавливающие правила и нормативы. Формы реализации управленческого решения в корпорации. Обоснование рационального процесса принятия решения. Формулировка проблемы. Интеграционные механизмы для обеспечения принятия решения на регулярной основе.

Оценка способов реализации управленческих решений в корпорации. Функции органов управления корпорации (собрания акционеров, совета директоров, единоличного исполнительного органа и т.д.) на основных этапах разработки и реализации управленческого решения. Основные этапы организации процесса разработки управленческих решений: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решений, определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор решения, реализация, обратная связь.

Тема 4. Технологии разработки управленческих решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения

Технология разработки управленческих решений, ориентированных на достижение запланированной цели корпорации. Целевые технологии: инициативно-целевая, программно-целевая, регламентная, основанные на приоритете целей над ситуациями (управление по упреждению). Процессорные технологии, обслуживающие целевые технологии (управление по результатам).

Основные требования к моделям процесса принятия управленческих решений. Адекватность модели ситуации принятия решения.

Типы моделей. Аналоговая модель и сферы ее применения. Математическая модель и ее основные типы: модели теории массового обслуживания, модели управления запасами, модели линейного программирования, имитационные модели. Экономический анализ как наиболее распространенный способ построения моделей в менеджменте. Классификация моделей процесса принятия управленческих решений: дескриптивные и нормативные, индуктивные и дедуктивные, проблемноориентированные и экономико-математические, одноцелевые и многоцелевые, однопериодные и многопериодные, детерминированные и стохастические.

Основные этапы процесса построения модели: постановка задачи, создание модели, проверка модели на достоверность, практическое использование и корректировка модели. Экспертное моделирование и особенности его применения в принятиях управленческих решений. Индивидуальные и коллективные методы экспертных оценок. Структурное прогнозирование.

Тема 5. Экономическое обоснование управленческих решений

Принципы экономического обоснования управленческих решений. Системный анализ как метод принятия и обоснования решений. Обеспечение многовариантности технических и организационных решений. Учет временных и финансовых затрат на разработку и реализацию управленческих решений. Рейтинги корпоративного управления.

Методика экономического обоснования управленческих решений по повышению качества компонентов системы корпоративного управления. Повышение качества «входа» системы. Повышение качества процесса корпоративного управления в системе. Оценка ожидаемого экономического эффекта. Применение комплексного подхода к расчету ключевых экономических показателей при реализации управленческих решений.

Тема 6. Анализ альтернатив действий в процессе принятия управленческих решений. Оптимизация разработки управленческих решений в корпорациях

Формирование пространства альтернативных вариантов решений. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов. Методы и приемы анализа альтернатив. Классификация основных методов анализа альтернатив. Факторный анализ с применением программных средств. Анализ финансового состояния корпорации с позиций управления собственностью акционеров.

Теоретическая и методологическая база принятия оптимальных решений. Методы оптимизации управленческих решений. Качественные методы прогнозирования и их роль в выборе оптимальных решений. Оптимизация управленческого решения с использованием древовидных графов. Принципы оптимизации по Парето.

Роль синергетического эффекта в формировании супероптимальных решений. Приемы и методы разработки супероптимальных решений в корпорациях. Оптимизация управленческого решения с использованием дерева альтернатив.

Тема 7. Разработка и реализация управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Принятие управленческих решений в условиях неопределенности рыночной среды. Роль совета директоров в организации системы управления рисками в корпорации. Организационные методы снижения и элиминирования неопределенностей. Стратегия поведения органов управления корпорации в условиях неопределенности. Основные критерии оценки, используемые в процессе принятия решений в условиях неопределенности.

Сущность, содержание и виды рисков при реализации управленческих решений. Способы и показатели оценки степени риска в процессе разработки и принятия

управленческого решения. Приемы риск-менеджмента, используемые органами управления корпорации.

Тема 8. Особенности организации и контроля выполнения управленческих решений в корпорациях

Проблемы организации исполнения принятых решений в корпорации. Особенности процедуры организации выполнения управленческого решения.

Система мониторинга хода реализации принятых решений. Необходимость надежной системы контроля управленческих решений в корпорациях. Юридическая основа для проведения контроля: учредительные документы корпорации, решения общих собраний акционеров, советов директоров и других уполномоченных субъектов корпоративного управления, а также уголовно-процессуальный кодекс.

Контроль управленческих решений по упреждению – контроль на стадии разработки. Контроль по результатам – контроль на стадии реализации управленческого решения. Использование принципа обратной связи в процедурах контроля. Комплаенс-контроль в корпорации. Контроллинг и его использование для контроля реализации управленческих решений. Ревизия, аудит как инструменты контроля реализации управленческих решений в корпорации и их организационное обеспечение.

Тема 9. Анализ результатов исполнения управленческих решений. Эффективность управленческих решений

Сущность и принципы анализа результатов реализации управленческих решений. Единство понятий «анализа» и «синтеза» при разработке и реализации управленческих решений. Методы и приемы анализа результатов принимаемых в корпорации решений.

Установление стандартов и выработка показателей результативности управленческих решений в корпорациях. Основы управления по результатам: условия, необходимые для управления по результатам; проведение экспериментов и сбор информации о результатах реализации управленческих решений; использование принципа обратной связи.

Особенности понятия эффективного управленческого решения в корпорациях. Критерии оценки управленческих решений: оценочные системы; обобщенные критерии: однокритериальные и многокритериальные оценки эффективности принимаемого решения.

Функциональная эффективность, качественные и количественные показатели эффективности решений. Методы оценки экономической эффективности решений. Определение экономической эффективности косвенным методом. Оценка экономической эффективности по конечным результатам. Оценка управленческих решений на основе стандартов и норм. Использование инструментов фондового рынка для анализа эффективности корпоративных решений. Особенности оценки экономической эффективности управленческих решений в государственных корпорациях.

Тема 10. Управленческие решения и ответственность. Личность и ее влияние на эффективность принятия управленческих решений

Распределение властных полномочий и ответственности в корпорациях. Нормативно-правовое регулирование ответственности субъектов корпоративного управления. Ответственность руководителя за нарушение «принципа добросовестности и разумности» (статья 71 ФЗ «Об акционерных обществах»). Права и обязанности субъектов разработки и принятия управленческих решений в корпорации. Делегирование полномочий и прав.

Официальная и персональная ответственность в системе корпоративного управления в процессе разработки и принятия решений. Внутренние корпоративные документы, регламентирующие распределение полномочий и ответственности в корпорации. Матрица полномочий. Кадровая политика в системе корпоративного управления. Роль органов корпоративного управления в принятии кадровых решений.

Роль лица, принимающего управленческие решения в корпорации. Личность и ее влияние на эффективность управленческих решений. Требования, предъявляемые к членам совета директоров, коллегиального исполнительного органа и другим субъектам принятия управленческих решений в корпорациях. Социокультурные ограничения, влияющие на эффективность принимаемого управленческого решения.

Конфликты в органах управления корпорации. Система мотивации менеджмента в реализации решений и достижении целей корпорации. Виды и формы мотивации субъектов корпоративного управления, условия их применения и сравнительная эффективность.

Ответственность за реализацию решений. Внутрикorporативная (административная и экономическая) и внешняя (юридическая, социальная и моральная) ответственности. Понятие халатности должностного лица и условия возмещения убытков. Способы снижения негативных финансовых последствий гражданской ответственности руководителя: со стороны компании (indemnity) и страхование (D&O insurance). Гарантийные обязательства субъектов корпоративного управления.

5.2. Учебно-тематический план

2020 года приема, очно-заочная форма

Таблица 2

№	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоёмкость в часах					Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа					
			Общая	Лекции	Семинары, практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Особенности управленческих решений в корпорациях и их нормативно-правовое регулирование.	17	5	1	4	2	12	опрос, учебная дискуссия
2	Многоаспектность содержания управленческих решений в корпорациях.	17	5	1	4	2	12	беседа, учебная дискуссия
3	Особенности формирования алгоритма процесса разработки и принятия решения в корпорации. Формализация процесса разработки и реализации управленческих решений.	15	5	1	4	2	10	опрос, решение задач
4	Технологии разработки управленческих решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.	15	5	1	4	2	10	Решение задач
5	Экономическое обоснование управленческих решений.	15	5	1	4	2	10	опрос, дискуссия, решение

								задач
6	Анализ альтернатив действий в процессе принятия управленческих решений. Оптимизация разработки управленческих решений в корпорациях.	13	3	1	2	2	10	опрос, дискуссия, решение задач
7	Разработка и реализация управленческих решений в условиях неопределенности и риска.	13	3	1	2	2	10	опрос, дискуссия, решение задач
8	Особенности организации и контроля выполнения управленческих решений в корпорациях.	13	3	1	2	2	10	участие в решении задач на практических занятиях
9	Анализ результатов исполнения управленческих решений. Эффективность управленческих решений.	13	3	1	2	2	10	контрольная работа
10	Управленческие решения и ответственность. Личность и ее влияние на эффективность принятия управленческих решений.	13	3	1	2	2	10	
	В целом по дисциплине	144	40	10	30	20	104	Контрольная работа
	ИТОГО в %					50%		

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 3

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Особенности управленческих решений в корпорациях и их нормативно-правовое регулирование	<p>1. Отличительные особенности управленческих решений, принимаемых субъектами управленческих решений в корпорациях</p> <p>2. Российские и международные стандарты корпоративного управления. Основные внутренние документы, создаваемые в корпорациях, для обеспечения условий, регламентов разработки и принятия управленческих решений.</p> <p>3. Программно-целевой подход к принятию управленческих решений в корпорации. Современные концепции и принципы выработки управленческого решения.</p> <p>Рекомендуемые источники: 3,4,5,6</p>	Семинар- опрос, учебная дискуссия
Многоаспектность содержания управленческих решений в корпорациях собственности.	<p>1. Проанализируйте влияние корпоративной культуры на процесс разработки и принятия управленческих решений.</p> <p>2. Приведите примеры социального аспекта управленческих решений: вовлеченность персонала в управление корпорацией, формальное и неформальное лидерство</p> <p>3. Психологический аспект управленческого решения.</p> <p>4. Используя открытые информационные источники (печатные издания, интернет-ресурсы) выберите для анализа разработки и принятия управленческих решений действующую публичную корпорацию, входящую в Топ-100 крупнейших по капитализации публичных компаний России на последнюю отчетную дату по данным экспертов рейтингового агентства «РИА Рейтинг» и проанализируйте ее нормативно-правовые документы.</p> <p>Рекомендуемые источники: 3,4,5,6</p>	Семинар - беседа, учебная дискуссия
Особенности формирования	1. Выявите причины проблемы несоответствия уровня разработки и принятия управленческих	Семинар - опрос, решение задач

<p>алгоритма процесса разработки и принятия решения в корпорации. Формализация процесса разработки и реализации управленческих решений</p>	<p>решений ключевым навыкам лица, принимающего решение. Перечислите факторы, оказывающие влияние на принципы разработки и принятия управленческих решений.</p> <p>2. Достоинства и недостатки затратного формирования алгоритма процесса разработки и принятия решения при различных типах менеджмента. Функции органов управления корпорации (собрания акционеров, совета директоров, единоличного исполнительного органа и т.д.) на основных этапах разработки и реализации управленческого решения.</p> <p>Рекомендуемые источники: 3,4,5,6</p>	
<p>Технологии разработки управленческих решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения</p>	<p>1. Используя открытые информационные источники (печатные издания. интернет-ресурсы) рассмотрите примеры использования инициативно-целевой технологии.</p> <p>2. Используя открытые информационные источники (печатные издания. интернет-ресурсы) рассмотрите примеры использования инициативно-целевой технологии.</p> <p>3. Опишите индивидуальные и коллективные методы экспертных оценок. В чем их отличие.</p> <p>Рекомендуемые источники: 3,4,5,6</p>	<p>Семинар - опрос, дискуссия, решение задач</p>
<p>Экономическое обоснование управленческих решений</p>	<p>1. Принципы экономического обоснования управленческих решений. Методы обеспечения многовариантности технических и организационных решений в корпорации.</p> <p>2. Инструменты повышения качества процесса корпоративного управления в системе.</p> <p>3. Оценка ожидаемого экономического эффекта от принятия решений, направленных на повышения качества процесса корпоративного управления.</p> <p>Рекомендуемые источники: 3,4,5,6</p>	<p>Семинар - опрос, дискуссия, решение задач</p>
<p>Анализ альтернатив действий в процессе принятия управленческих решений. Оптимизация разработки управленческих решений в корпорациях</p>	<p>1. Экспертные процедуры, позволяющие сформировать пространство альтернативных вариантов решений. Инструменты, позволяющие обеспечить сопоставимость альтернативных вариантов управленческих решений.</p> <p>2. Качественные методы прогнозирования и их роль в выборе оптимальных решений. Принципы оптимизации по Парето.</p> <p>3. Оптимизация управленческого решения с использованием дерева альтернатив. Методы разработки супер оптимальных решений в корпорациях.</p>	<p>Семинар - опрос, дискуссия, решение задач</p>

	Рекомендуемые источники: 3,4,5,6	
Разработка и реализация управленческих решений в условиях неопределенности и риска	1. Организационные методы снижения и элиминирования неопределенностей. 2. Способы и показатели оценки степени риска в процессе разработки и принятия управленческого решения. Рекомендуемые источники: 3,4,5,6	Семинар - опрос, дискуссия, решение задач
Особенности организации и контроля выполнения управленческих решений в корпорациях	Общая постановка задач многокритериальной оптимизации. 1. Особенности процедуры организации выполнения управленческого решения. 2. Контроль управленческих решений по упреждению – контроль на стадии разработки. Контроль по результатам – контроль на стадии реализации управленческого решения. 3. Ревизия, аудит как инструменты контроля реализации управленческих решений в корпорации и их организационное обеспечение. Рекомендуемые источники: 3,4,5,6	Семинар - опрос, дискуссия, решение задач
Анализ результатов исполнения управленческих решений. Эффективность управленческих решений	1. Сущность и принципы анализа результатов реализации управленческих решений. 2. Особенности понятия эффективного управленческого решения в корпорациях. 3. Критерии оценки управленческих решений, используемых в корпорации: оценочные системы; обобщенные критерии: однокритериальные и многокритериальные оценки эффективности принимаемого решения. Рекомендуемые источники: 3,4,5,6	Семинар - опрос, дискуссия, решение задач
Управленческие решения и ответственность. Личность и ее влияние на эффективность принятия управленческих решений	1. Критерии оценки управленческих решений, используемых в корпорации: оценочные системы; обобщенные критерии: однокритериальные и многокритериальные оценки эффективности принимаемого решения. 3. Роль лица, принимающего управленческие решения в корпорации. Личность и ее влияние на эффективность управленческих решений. Рекомендуемые источники: 3,4,5,6	Семинар - опрос, дискуссия, решение задач

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Особенности управленческих решений в корпорациях и их нормативно-правовое регулирование	<p>1.Современные концепции и принципы выработки управленческого решения.</p> <p>2.Российские и международные стандарты корпоративного управления. Основные внутренние документы, создаваемые в корпорациях, для обеспечения условий, регламентов разработки и принятия управленческих решений.</p>	<p>Изучение теоретического материала по теме занятия.</p> <p>Работа с учебной литературой.</p> <p>Поиск материала для составления кейсов в сети Интернет.</p> <p>Подготовка к дискуссии на семинарском занятии.</p> <p>Составление информационного блока по теме.</p>
Тема 2. Многоаспектность содержания управленческих решений в корпорациях	<p>2. Нормативно-правовая база основания распределения полномочий и ответственности между участниками корпоративных отношений в выбранной студентом корпорации. Привести примеры организационного аспекта принятия корпоративных управленческих решений.</p>	<p>Изучение теоретического материала по теме занятия.</p> <p>Работа с учебной литературой.</p> <p>Подготовка к решению ситуационных задач.</p> <p>Составление тестовых заданий по теме.</p>
Тема 3. Особенности формирования алгоритма процесса разработки и принятия решения в корпорации. Формализация процесса разработки и реализации управленческих решений	<p>Используя открытые информационные источники (печатные издания. Интернет ресурсы) выбрать для анализа разработки и принятия управленческих решений действующую публичную корпорацию, входящую в Топ-100 крупнейших по капитализации публичных компаний России на последнюю отчетную дату по данным экспертов рейтингового агентства «РИА Рейтинг». Определить цели деятельности выбранной корпорации. Сформулировать ограничения для принятия решений в корпорации. Продемонстрировать взаимосвязь целей и управленческих решений</p>	<p>Изучение теоретического материала по теме занятия.</p> <p>Работа с учебной литературой.</p> <p>Подготовка к решению ситуационных задач.</p> <p>Подготовка докладов-презентаций.</p>

	на примере выбранной корпорации.	
Тема 4. Технологии разработки управленческих решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	Предложить возможности использования структурного прогнозирования для принятия управленческих решений.	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Подготовка к решению ситуационных задач. Подготовка докладов-презентаций.
Тема 5. Экономическое обоснование управленческих решений	Разработать проект оценки ожидаемого экономического эффекта от принятия решений, направленных на повышения качества процесса корпоративного управления.	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Подготовка к проведению деловых игр.
Тема 6. Анализ альтернатив действий в процессе принятия управленческих решений. Оптимизация разработки управленческих решений в корпорациях	Пути возникновения ущерба от нарушения прав третьих лиц. Меры по пресечению недобросовестной конкуренции.	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Изучение методических указаний по организации самостоятельной работы. Подготовка к проведению деловых игр.
Тема 7. Разработка и реализация управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Используя метод экспертных процедур сформировать пространство альтернативных вариантов решений для действующей публичной корпорации, входящей в Топ-100 крупнейших по капитализации публичных компаний России.	Работа с учебной литературой. Выполнение домашних заданий
Тема 8. Особенности организации и контроля выполнения управленческих решений в корпорациях	Рассчитать точку безубыточности для оценки риска действующей публичной корпорации, входящей в Топ-100 крупнейших по капитализации публичных компаний России.	Работа с учебной литературой. Выполнение домашних заданий. Выполнение заданий контрольной работы.
Тема 9. Анализ результатов исполнения управленческих решений. Эффективность управленческих решений	Контроль управленческих решений по упреждению – контроль на стадии разработки и контроль по результатам – контроль на стадии реализации управленческого решения.	Работа с учебной литературой. Выполнение домашних заданий.

Тема Управленческие решения и ответственность Личность и ее влияние на эффективность принятия управленческих решений	10.	Инструменты фондового рынка, используемые для анализа эффективности корпоративных решений. Оценка управленческих решений на основе стандартов и норм.	Подготовка к практическим занятиям, выступлений по проблеме кадровая политика в системе корпоративного управления.
---	-----	---	--

6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Примерные задания для контрольной работы

Вариант № 1

Задание № 1

Отличительные особенности принятия решений в корпорации.

Задание № 2

Для заданной транспортной задачи (открытая модель) найти оптимальный план и стоимость перевозок.

	B_1	B_2	B_3	B_4	
A_1	16	8	9	1	70
A_2	13	16	18	9	50
A_3	14	23	12	7	240
	100	10	70	160	

Тестовое задание № 3

Как называются риски, связанные с убытком по причине задержки платежей, отказа от платежа в период транспортировки товара, непоставки товара:

- а) процентными
- б) транспортными
- в) имущественными

Вариант № 2

Задание № 1

Экономический аспект принятия управленческого решения: эффективность

управления собственностью корпорации, синергия, конкурентное лидерство, максимизация экономического эффекта, минимизация издержек.

Задание № 2

Найдите оптимальное решение транспортной задачи

	B_1	B_2	B_3	a_i
A_1	4	2	5	40
A_2	5	3	8	60
b_j	30	20	50	

Тестовое задание № 3

Работодатели, как правило, придают большое значение опыту при найме на работу, потому что:

- а) опыт позволяет принимать решения рационально
- б) опыт позволяет принимать решения с минимальными затратами
- в) суждение на основе опыта является основой множества повседневных управленческих решений

Вариант № 3

Задание № 1

Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений в корпорации. Взаимосвязь целей и управленческих решений.

Задание № 2

Определите инвестиционные операции, оптимальные по Парето по критериям «эффективность — риск», если случайные эффективности этих операций определяются следующими рядами распределения:

E_1	0	2	4	16
p	1/2	1/4	1/8	1/8

E_2	2	4	6	18
p	1/2	1/4	1/8	1/8

E_3	0	4	6	12
p	1/4	1/4	1/3	1/6

E_4	-6	-4	-2	10
p	1/2	1/4	1/8	1/8

Тестовое задание № 3

Как называют совокупность элементов организации, необходимых для решения и обеспечения выполнения управленческих задач:

- а) системой управления
- б) органом управления
- в) аппаратом управления

Вариант № 4

Задание № 1

Формирование пространства альтернативных вариантов решений. Разработка и развитие альтернатив, обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов.

Задание № 2

Для игры, заданной матрицей составить взаимно-двойственные задачи для I и II игроков. Как связаны их оптимальные решения и цена игры?

$$\begin{pmatrix} 2 & 5 & 6 \\ 6 & 2 & 5 \\ 5 & 6 & 2 \end{pmatrix}$$

Тестовое задание № 3

Как называется противоречивость, неточность, неполноценность исходной информации; неоднозначность целей, способов их достижения и последствий принимаемых решений:

- а) вероятность
- б) случайность
- в) неопределенность

Вариант № 5

Задание № 1

Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения в корпорации.

Задание № 2

Найти решение игры (оптимальные стратегии игроков, цену игры) заданной платежной матрицей:

$$A = \begin{pmatrix} 11 & 5 & 3 \\ 9 & 4 & -3 \\ 5 & 4 & 6 \\ 3 & 3 & -1 \end{pmatrix}$$

Тестовое задание № 3

Необходимость соблюдения четкой причинно-следственной связи общественного развития, преемственность, непротиворечивость развития:

- а) всесторонняя обоснованность решения
- б) согласованность решения с принятыми ранее решениями
- в) необходимая полнота содержания решения

Вариант № 6

Задание № 1

Правила и нормативы принятия решения. Внутренние документы корпорации, устанавливающие правила и нормативы.

Задание № 2

Планируется работа двух предприятий на 4 года. Начальные ресурсы равны $s_0=10000$. Средства x вложенные в 1-е предприятие в начале года, дают в конце года прибыль $f_1(x)=0,3x$, и возвращаются в размере $\phi_1(x)=0,1x$ Средства, вложенные в 2-е предприятие в начале года, дают в конце года прибыль $f_1(y)=0,2y$ и возвращаются в размере $\phi_1(y)=0,3y$. В конце года возвращенные средства заново перераспределяются между отраслями.

Определить оптимальный план распределения средств и найти максимальную прибыль.

Тестовое задание № 3

Результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения:

- а) жесткое решение
- б) незапрограммированное решение
- в) запрограммированное решение

Вариант № 7

Задание № 1

Технология разработки управленческих решений, ориентированных на достижение запланированной цели корпорации.

Задание № 2

Планируется работа трех предприятий на 1 год. Начальные средства равны $s_0=4$ тыс. у.е., а вложения кратны 1 тыс. у.е. При этом x тыс. у.е., вложенные в k -е предприятие в начале года, дают в конце года прибыль $f_k(x)$, где функции $f_k(x)$ заданы таблицей.

Определить оптимальный план распределения средств и найти максимальную прибыль.

x	$f_1(x)$	$f_2(x)$	$f_3(x)$
1	2	3	1
2	7	6	6
3	13	12	14
4	17	19	18

Тестовое задание № 3

Как называется отношение числа появлений случайного события к общему числу наблюдений:

- а) частота
- б) дисперсия
- в) вероятность

Вариант № 8

Задание № 1

Примеры оптимизации управленческого решения с использованием древовидных графов.

Задание № 2

Найти Парето-оптимальную границу задачи

$$\begin{cases} f_1 = 4x_1 + x_2 \rightarrow \max \\ f_2 = x_1 + 2x_2 \rightarrow \max \\ x_1 + x_2 \leq 7, \\ x_1 \leq 5, \\ x_2 \leq 4, \\ x_1 \geq 0, x_2 \geq 0. \end{cases}$$

Тестовое задание № 3

Вероятность неуплаты заемщиком основного долга и процентов, причитающихся кредитору, представляет собой такой риск:

- а) процентный
- б) банкротства
- в) кредитный

Вариант № 9

Задание № 1

Практика применения имитационного моделирования.

Задание № 2

Найти Паретто-оптимальную границу задачи

$$\begin{cases} f_1 = x_1 + 6x_2 \rightarrow \max \\ f_2 = x_1 + x_2 \rightarrow \min \\ 2x_1 + 3x_2 \leq 12, \\ 3x_1 + x_2 \leq 9, \\ x_1 \geq 0, x_2 \geq 0. \end{cases}$$

Тестовое задание № 3

Как правило, одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решения:

- а) когда ситуация не дает достаточно информации
- б) когда ситуация уникальна или очень сложна
- в) когда ситуация довольно проста

Вариант № 10

Задание № 1

Стратегия поведения органов управления корпорации в условиях неопределенности рыночной среды.

Задание № 2

В кредитную организацию поступила заявка на получение краткосрочного (сроком на один год) кредита в сумме 20000 дол. США под 13 % годовых. Статистические данные показывают, что вероятность невозврата средств составляет 4 %. Существует альтернативный вариант вложения денежных средств со стопроцентной гарантией возврата, но под 7 % годовых (рис. 2.2). Выдавать ли кредит, если критерием оптимального решения считать максимальный доход?

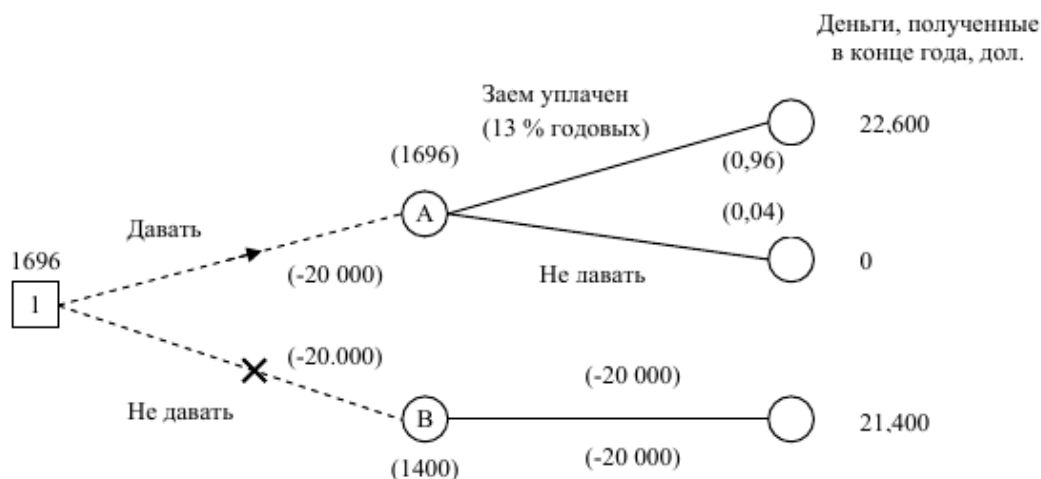


Рис. 2.2. Одноуровневое «дерево решений»

Тестовое задание № 3

Вероятность будет определена объективно, в том случае если:

- а) поступит достаточно информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным
- б) при определении вероятности будут использованы научные методы
- в) будут произведены дополнительные исследования.

7.Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины содержится в разделе 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

Примерные тестовые задания

1. Теорема Неймана говорит:
 - а) о существовании решений в смешанных стратегиях
 - б) о свойствах оптимальных чистых стратегий
 - в) о поиске оптимальных чистых стратегий

2. Оптимальные решения, полученные с учетом и без учета дисконтирования:
 - а) несопоставимы
 - б) могут различаться
 - в) всегда совпадают

3. В качестве обобщенного критерия часто используется:
 - а) сумма отдельных показателей
 - б) частное от деления отдельных показателей
 - в) произведение отдельных показателей

4. В задаче о продуктовом наборе критерием оптимальности являются требования:
- минимального объема
 - минимального веса
 - минимальной цены
5. В задаче о продуктовом наборе критерием оптимальности являются требования:
- максимальной калорийности
 - минимального объема
 - минимального веса
6. Транспортная задача сводится к такой задаче:
- в условиях неопределенности
 - линейного программирования
 - многокритериальной оптимизации
7. Поведение марковского процесса на долгосрочном горизонте планирования характеризует его ... от начального состояния системы:
- линейную зависимость
 - случайную зависимость
 - независимость
8. Графическое решение игры – это нахождение решения игры посредством:
- проведения интерполирующей кривой через точки платежной матрицы
 - построения огибающей значений платежной матрицы на координатной плоскости
 - представления данных в виде линий на координатной плоскости
9. Метод компромиссов используется в задачах:
- статистического анализа
 - линейного программирования
 - многокритериальной оптимизации +
10. Это является численным выражением предпочтения:
- вероятность
 - полезность
 - математическое ожидание
11. Преемственность, непротиворечивость развития, необходимость соблюдения четкой причинно-следственной связи общественного развития:
- согласованность решения с принятыми ранее решениями
 - необходимая полнота содержания решения
 - всесторонняя обоснованность решения
12. Интуитивные решения в организациях принимаются обычно:
- менеджерами низшего звена
 - представителями высшего эшелона власти
 - руководителями всех уровней власти в равной степени
13. То, что принятое решение не должно ни отставать, ни опережать потребности и задачи социально-экономической системы, означает:
- всестороннюю обоснованность решения
 - согласованность решения с принятыми ранее решениями
 - своевременность решения +
14. Прогнозирование, организация, регулирование, координация, стимулирование, контроль риска в риск-менеджменте, относится к функциям:
- организации риск-менеджмента
 - субъекта управления +
 - объекта управления
15. Учет фактора времени в некоторых случаях заставляет руководителей опираться на:

- а) консультации у специалистов
- б) научные методы принятия решений
- в) суждение или даже интуицию

Перечень примерных вопросов к экзамену

1. Отличительные особенности принятия решений в корпорации.
2. Субъекты принятия управленческих решений в корпорации. Матрица полномочий.
3. Экономический аспект принятия управленческого решения: эффективность управления собственностью корпорации, синергия, конкурентное лидерство, максимизация экономического эффекта, минимизация издержек.
4. Социальный аспект разработки и принятия управленческого решения: корпоративная культура, вовлеченность персонала в управление корпорацией.
5. Организационный аспект разработки и принятия управленческого решения: делегирование полномочий, локализация и предотвращение конфликтов, устранение противоречий, структуризация функций управления, мотивация.
6. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений в корпорации. Взаимосвязь целей и управленческих решений.
7. Уровни и принципы разработки и принятия управленческого решения в корпорации.
8. Формирование пространства альтернативных вариантов решений. Разработка и развитие альтернатив, обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов.
9. Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения в корпорации.
10. Особенности формирования алгоритма процесса разработки и принятия решения при различных типах менеджмента: ситуационном, традиционном, системном, социально-этическом, стабилизационном.
11. Организация процесса разработки и выполнения управленческих решений в корпорации: структуризация функций управления; централизация и децентрализация процесса разработки решений; делегирование управленческих полномочий при разработке и принятии решений.
12. Правила и нормативы принятия решения. Внутренние документы корпорации, устанавливающие правила и нормативы.
13. Функции органов управления корпорации (собрания акционеров, совета директоров, единоличного исполнительного органа и т.д.) на основных этапах разработки и реализации управленческого решения.
14. Технология разработки управленческих решений, ориентированных на достижение запланированной цели корпорации.
15. Аналоговая модель процесса принятия управленческих решений и сферы ее применения.
16. Экспертное моделирование и особенности его применения в принятиях управленческих решений.
17. Методика экономического обоснования управленческих решений по повышению качества компонентов системы корпоративного управления.
18. Примеры оптимизации управленческого решения с использованием древовидных графов.
19. Практика применения имитационного моделирования.
20. Оптимизация управленческого решения с использованием дерева альтернатив.
21. Стратегия поведения органов управления корпорации в условиях неопределенности рыночной среды.

22. Основные критерии, используемые в процессе принятия решений в условиях неопределенности. Основные приемы риск-менеджмента при разработке и принятии управленческих решений.
23. Организационные методы снижения и элиминирования неопределенностей.
24. Приемы риск-менеджмента, используемые органами управления корпорации.
25. Роль совета директоров в организации системы управления рисками в корпорации.
26. Способы и показатели оценки степени риска в процессе разработки и принятия управленческого решения.
27. Проблемы организации исполнения принятых решений в корпорации.
28. Юридическая основа для проведения контроля: учредительные документы корпорации, решения общих собраний акционеров, советов директоров и других уполномоченных субъектов корпоративного управления, а также уголовно-процессуальный кодекс.
29. Контроль управленческих решений по упреждению – контроль на стадии разработки.
30. Комплаенс-контроль в корпорации.
31. Контроллинг и его использование для контроля реализации управленческих решений.
32. Ревизия, аудит как инструменты контроля реализации управленческих решений в корпорации и их организационное обеспечение.
33. Методы и приемы анализа результатов принимаемых в корпорации решений.
34. Установление стандартов и выработка показателей результативности управленческих решений в корпорациях.
35. Определение экономической эффективности косвенным методом. Оценка экономической эффективности по конечным результатам.
36. Оценка управленческих решений на основе стандартов и норм.
37. Использование инструментов фондового рынка для анализа эффективности корпоративных решений.
38. Особенности оценки экономической эффективности управленческих решений в государственных корпорациях.
39. Распределение властных полномочий и ответственности в корпорациях. Нормативно-правовое регулирование ответственности субъектов корпоративного управления.
40. Внутренние корпоративные документы, регламентирующие распределение полномочий и ответственности в корпорации. Построение матрицы полномочий в корпорации. Должностная инструкция руководителя.
41. Права и обязанности субъектов разработки и принятия управленческих решений в корпорации. Делегирование полномочий и прав.
42. Официальная и персональная ответственность в системе корпоративного управления в процессе разработки и принятия решений.
43. Внутрикорпоративная (административная и экономическая) и внешняя (юридическая, социальная и моральная) ответственности за реализацию решений.
44. Понятие халатности должностного лица и условия возмещения убытков. Способы снижения негативных финансовых последствий гражданской ответственности руководителя: со стороны компании (indemnity) и страхование (D&O insurance).
45. Гарантийные обязательства субъектов корпоративного управления.
46. Факторы эффективности принятия коллективных решений.
47. Женский и мужской стили управления и их влияние на разработку и принятие управленческих решений. Гендерный состав органов управления современных корпораций.
48. Кадровая политика в системе корпоративного управления. Роль органов корпоративного управления в принятии кадровых решений.

49. Роль лица, принимающего управленческие решения в корпорации, и его влияние на эффективность управленческих решений.

50. Требования, предъявляемые к членам совета директоров, коллегиального исполнительного органа и другим субъектам принятия управленческих решений в корпорациях. Социокультурные ограничения, влияющие на эффективность принимаемого управленческого решения.

51. Конфликты в органах управления корпорации. Роль Корпоративного соглашения в предотвращении конфликтов между акционерами в процессе принятия решений.

52. Система мотивации менеджмента в реализации решений и достижении целей корпорации. Виды и формы мотивации субъектов корпоративного управления, условия их применения и сравнительная эффективность.

Пример экзаменационного билета

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования «Финансовый университет при Правительстве РФ»
Новороссийский филиал Финуниверситета**

Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»

Дисциплина «Принятие управленческих решений в корпорациях»

Форма обучения очно-заочная

Семестр 7

Направление 38.04.02 «Менеджмент» Магистерская программа «Корпоративное управление»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1 вопрос (15 баллов) Технология разработки управленческих решений, ориентированных на достижение запланированной цели корпорации.

2 вопрос (15 баллов). Особенности оценки экономической эффективности управленческих решений в государственных корпорациях.

Задача (30 баллов) Используя открытые информационные источники (печатные издания, интернет-ресурсы) выберите для анализа разработки и принятия 26 управленческих решений действующую публичную корпорацию, входящую в Топ-100 крупнейших по капитализации публичных компаний России на последнюю отчетную дату по данным экспертов рейтингового агентства «РИА Рейтинг». Составьте матрицу полномочий субъектов корпоративного управления выбранной публичной корпорации, используя Устав, Положение о Совете директоров и др. внутренние документы корпорации. Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Департамента.

Подготовил: _____ (Баженова С.А.)

Утверждаю:

Зав. кафедрой _____ (Четошникова Л.А.)

Дата «__» _____ 20__ г.

Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

Компетенция	Описание индикаторов достижения компетенций	Типовые задания
<p><u>ДКН-1</u> Способность реализовывать функции корпоративного управления в деятельности компании.</p>	<p>1.Применяет современные методы анализа возможностей реализации принципов корпоративного управления в деятельности компании.</p> <p>2.Определяет способы организации деятельности органов корпоративного управления.</p> <p>3.Организует эффективное взаимодействие органов корпоративного управления с целью повышения результативности их деятельности</p>	<p>1.Применяет современные методы анализа возможностей реализации принципов корпоративного управления в деятельности компании.</p> <p>Задание 1. Компания планирует разместить часть своего капитала в рублях на банковский депозит, с горизонтом в один год. Крупный коммерческий банк, входящий в систему государственного страхования вкладов, предлагает два варианта депозита на год. Первый вариант: вклад «Управляемый» - ставка по депозиту составит 8% за год в целом. Второй вариант: вклад «Накопительный» - ставка по депозиту составляет 1,96% за квартал (проценты капитализируются ежеквартально). Сумма, которой располагает компания, удовлетворяет требованиям банка по минимальному размеру вклада. Задание - выбрать оптимальный вариант.</p> <p>2.Определяет способы организации деятельности органов корпоративного управления</p> <p>Задание 1. Используя открытые информационные источники (печатные издания, интернет-ресурсы) выберите для анализа разработки и принятия 26 управленческих решений действующую публичную корпорацию, входящую в Топ-100 крупнейших по капитализации публичных компаний России на последнюю отчетную дату по данным экспертов рейтингового агентства «РИА Рейтинг». Составьте матрицу полномочий субъектов корпоративного управления выбранной публичной корпорации, используя Устав, Положение о Совете директоров и др. внутренние документы корпорации. Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Департамента.</p> <p>3.Организует эффективное взаимодействие органов корпоративного управления с целью повышения результативности их деятельности</p> <p>Задание 1. При заключении контракта на поставку товара на</p>

		<p>10 млн. долл. экспортер из Голландии одновременно заключает со своим банком 10 января форвардное соглашение (контракт) о продаже ему своей десятиmillionной валютной выручки через месяц по определенному на момент соглашения курсу 1 долл. = 1.5346 голландских гульдена. При этом банк принимает на себя валютный риск экспортера и как плату за это устанавливает премию для себя в размере 2%, которая учитывается при установлении курса-форвард.</p> <p>При осуществлении расчетов по экспорто-импортной сделке спустя месяц 10 февраля рыночный курс доллара составил 1долл. = 1.3966 голландских гульдена.</p> <p>1-е задание: Определите курс форвардной сделки с учетом данной премии.</p> <p>2-е задание: Какую разницу между курсом форвардной сделки и рыночным курсом выплатит банк экспортера?</p> <p>3-е задание: Определите, как это отразилось на уменьшении убытков экспортера?</p> <p>4-е задание: Определите сумму убытков банка.</p> <p>Задание 2.</p> <p>Несмотря на глубокое изучение процессов принятия решений и разработку большого количества рекомендаций для менеджеров, они нередко принимают «неправильные» решения. Используя материалы курса, опишите причины принятия таких «неправильных» решений.</p>
<p><u>ПКН-1</u> Способность к выявлению проблем и тенденций современной экономике и решению профессиональных задач на основе знания (продвинутый уровень) экономической и управленческой теории, а также обобщения и критического анализа актуальных</p>	<p>3. Демонстрирует знания теории и практики управления, а также современных тенденций развития менеджмента, как науки.</p> <p>4. Обладает умением выявлять необходимость изменений в социально-экономических системах и организовывать реализацию таких изменений</p> <p>3.Критически оценивает и</p>	<p>1. Демонстрирует знания теории и практики управления, а также современных тенденций развития менеджмента, как науки.</p> <p>Задание 1.</p> <p>Компания по продаже сувениров должна принять решение, какой объем партии товаров ей необходимо закупить у оптового поставщика в январе, чтобы продавать их в августе. Она знает, что объемы продаж в августе очень сильно зависят от погоды. Оптовый поставщик поставляет сувениры по цене 20 ден. единиц/за 1 шт., и только 3 партиями: 300 шт., 850 шт.; и 1500 шт.</p> <p>Продавец сувениров продает их по цене 60 ден. ед. за шт. Продавец сувениров предполагает, что если в августе будет холодно, то объем продаж сувениров составит 300 шт., если прохладно, то 900 шт., если тепло, то 1200 шт. и если жарко – 1500 шт.</p> <p>Задание.</p> <p>- Составьте платежную матрицу, отражающую его</p>

<p>практик управления.</p>	<p>обобщает имеющиеся теоретические концепции, подходы и управленческие практики.</p>	<p>прибыль и убытки от продажи сувениров; - Определите, какой объем партии сувениров ему следует закупить у оптового поставщика, если неизвестно, какая будет погода, и он использует: а) критерий Лапласа; б) критерий Вальда; в) критерий Севиджа; г) максимаксный критерий. - Каким будет оптимальное решение продавца сувениров, при известных вероятностях наступления состояния погоды: для холодной погоды – 0,1; для прохладной погоды – 0,2; для теплой погоды – 0,6 и для жаркой погоды – 0,1.</p> <p>2. Обладает умением выявлять необходимость изменений в социально-экономических системах и организовывать реализацию таких изменений</p> <p>Задание 1. Вы работаете в кадровом агентстве специалистом по подбору персонала. В агентстве собрано огромное количество резюме претендентов на разные должности и специальности. Поступила заявка подобрать несколько специалистов по складской логистике и выставлены многочисленные требования к претендентам, такие как соответствующее образование, опыт работы, знание английского языка, знание информационных систем, предельный возраст, желательное семейное положение и много других. - Дополните список возможных требований к претендентам. - Составьте список управляемых и неуправляемых факторов, влияющих на выбор претендента. - Сформулируйте множество возможных решений, а также множество выбираемых решений, которые Вы и должны предъявить заказчику.</p> <p>Задание 2. Годовая выручка туроператора за отчетный год (в действующих ценах) увеличилась на 13,2%; операционная прибыль – на 14,6%; балансовая прибыль – на 13,5%; чистая прибыль – на 11,7%, сумма дивидендов, выплаченных акционерам, сократилась на 3,5%. Годовой темп инфляции, применительно к цене реализованных туров, составил в среднем 8,4%.</p> <p>Задание. 1.Проведите анализ. Установите возможные причины расхождений между показателями. 2. Что произошло с числом реализованных туров (единиц) в отчетном году? Оно возросло или уменьшилось? На сколько процентов? Оцените ценовую эластичность спроса. 3.Выявите приоритеты управления деятельностью туроператора с целью повышения ее</p>
----------------------------	---	--

		<p>экономической эффективности, исходя из опыта завершеного года</p> <p>3.Критически оценивает и обобщает имеющиеся теоретические концепции, подходы и управленческие практики.</p> <p>Задание 1.</p> <p>Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?</p>
<p><u>УК-5</u> Способность руководить работой команды, принимать организационно-управленческие решения для достижения поставленной цели, нести за них ответственность .</p>	<p>1.Организовывает работу в команде, ставит цели командной работы. 2.Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения. 3. Принимает ответственность за принятые организационно-управленческие решения.</p>	<p>1.Организовывает работу в команде, ставит цели командной работы.</p> <p>Задание 1.</p> <p>ООО «Ланта-тур» в настоящее время располагает 192 точками продаж туров в Приволжском и Уральском Федеральных округах. На 2016 год собственные финансовые источники (накопленная амортизация и нераспределенная прибыль) позволяет построить, оснастить и ввести в эксплуатацию 11 новых точек продаж. В этом случае доля рынка сети составит 7,1%, а показатель «активы/собственный капитал» будет равен 2,5.</p> <p>Второй вариант развития на планируемый год – это ускоренное развитие сети за счет кредитных ресурсов. В случае реализации такой стратегии будет введено в эксплуатацию 82 новых точек, доля рынка составит 12,7%, показатель «активы/собственный капитал» составит 5,5.</p> <p>Задание: экономически обосновать выбор одного из вариантов.</p> <p>2.Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели на основе задач и методов их решения.</p> <p>Задание 1.</p> <p>В прошлом году выручка компании Д (туроператор) составила 2300 млн.руб., прибыль 210 млн.руб. Прогнозная выручка на текущий год составляет 3380 млн. руб. Сила операционного рычага – 1,8(останется неизменной). Рассчитать ожидаемую сумму прибыли в текущем году. Рассчитать рентабельность продаж по годам. Сделать выводы. За счет какого главного фактора произошло изменение рентабельности</p> <p>Задание 2.</p> <p>Инвестор планирует вложить часть средств в российский фондовый рынок. Потенциальные</p>

		<p>доходы по четырем вариантам инвестиций (А1-А4) и двум сценариям представлены в таблице.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Варианты</th> <th>Усл. обозн.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Гос. облигации</td> <td>А1</td> </tr> <tr> <td>Акции - «голубые фишки»</td> <td>А2</td> </tr> <tr> <td>Акции 2-го эшелона</td> <td>А3</td> </tr> <tr> <td>Драг. металлы</td> <td>А4</td> </tr> </tbody> </table> <p>Выбрать оптимальную альтернативу, используя критерии принятия решений: Макси-макс; Макси-мин; Критерий Лапласа.</p> <p>3. Принимает ответственность за принятые организационно-управленческие решения.</p> <p>Задание 1.</p> <p>Компании требуется выбрать оператора корпоративной сотовой связи. Сформулируйте возможные критерии выбора оператора. Оцените, как может повлиять принятие того или иного критерия на выбор сотового оператора.</p>	Варианты	Усл. обозн.	Гос. облигации	А1	Акции - «голубые фишки»	А2	Акции 2-го эшелона	А3	Драг. металлы	А4
Варианты	Усл. обозн.											
Гос. облигации	А1											
Акции - «голубые фишки»	А2											
Акции 2-го эшелона	А3											
Драг. металлы	А4											

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Нормативно-правовые акты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть I от 30.11.1994 г. 31 № 51-ФЗ (принята ГД ФС РФ 21.10.1994 г., действующая редакция от 13.07.2015 г.).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации, часть IV от 18.12.2006 г. № 230-ФЗ (принята ГД ФС РФ 24.11.2006 г., действующая редакция от 13.07.

Основная литература

3. Балдин К.В. Управленческие решения [Электронный ресурс]: / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 8-е изд. — Москва: Дашков и К, 2018. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/327956>
4. Исследование операций в экономике [Электронный ресурс]: учеб. для студентов вузов, обуч. по экономич. напр. / под ред. Н. Ш. Кремера. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Юрайт, 2019. — Режим доступа: <https://www.biblioonline.ru/book/issledovanie-operaciy-v-ekonomike-431708>.

Дополнительная литература

5. Корпоративное управление и корпоративные финансы в акционерных обществах с государственным участием [Электронный ресурс]. В 2 т. Т.1 / под ред. М.А. Эскиндарова, М.А. Федотовой, С.Ю. Попова. — Москва : Кнорус, 2019. — Режим доступа: <https://www.book.ru/book/931988>.
6. Бражко Е.И. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учеб. пособие / Е.И. Бражко, Г.В. Серебрякова, Э.А. Смирнов. — Москва: РИОР, 2018. — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/146665>.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. <http://www.corp-gov.ru> – Корпоративное управление в России
2. <http://www.amr.ru> – Ассоциация менеджеров России
3. <http://www.rid.ru> - Российский институт директоров

4. <http://www.ma-journal.ru> - ежемесячный аналитический журнал «Слияния и поглощения»
5. <http://www.mergers.ru> - Слияния и поглощения в России
6. <http://www.rbc.ru> - РосБизнесКонсалтинг
7. <http://www.standardandpoors.ru> – Рейтинговая служба "Стандарт энд Пуэрз"
8. <http://www.raexpert.ru> - Рейтинговое агентство ЭКСПЕРТ
9. <http://www.nccg.ru> – сайт «Национальный совет по корпоративному управлению»
10. <http://www.delo-press.ru>- сайт «Delo-press»
11. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/> (<http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>)
12. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
13. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
14. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
15. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>
16. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Основными видами самостоятельной учебной деятельности обучающихся по освоению дисциплины являются:

- 1) Предварительная подготовка к аудиторным занятиям (лекциям, семинарам, практическим занятиям). Такая подготовка предполагает изучение учебной программы дисциплины, установление связи с ранее полученными знаниями, выделение наиболее значимых и актуальных проблем, на изучение которых следует обратить особое внимание, подготовку сообщений и докладов по темам семинаров учебной дисциплины;
- 2) Самостоятельная работа при прослушивании лекций, осмысление учебной информации, сообщаемой преподавателем, ее обобщение и краткая запись, а также своевременная доработка конспектов лекций;
- 3) Подбор, изучение, анализ рекомендованных информационных источников по темам учебной дисциплины;
- 4) Выяснение наиболее сложных вопросов и их уточнение во время консультаций;
- 5) Написание контрольной работы, при этом необходимо использовать при подготовке работы нормативные документы Финансового университета;
- 6) Подготовка к экзамену.
- 7) Выполнение собственных научных исследований, участие в научных исследованиях, проводимых в масштабе кафедры, филиала или университета;
- 8) Систематическое изучение периодической печати, научных монографий, поиск и анализ дополнительной информации по учебной дисциплине.

Методические указания по написанию контрольной работы

Контрольная работа является одним из видов самостоятельных занятий, обучающихся под руководством преподавателя. Целью написания контрольной работы по курсу «Принятие управленческих решений в корпорациях» является закрепление и углубление теоретических знаний в области принятия управленческих решений, определение

возможностей его использования в управленческой деятельности, приобретение навыков в области методологии принятия решений и использования ее в практической деятельности. Контрольная работа является формой закрепления и контроля теоретических знаний и практических навыков, полученных студентами во время изучения дисциплины «Принятие управленческих решений в корпорациях». Контрольная работа выполняется по окончании лекционных и практических занятий в сроки, предусмотренные учебным планом. Контрольная работа предусматривает выполнение задания по теме дисциплины. При выполнении контрольной работы студенту необходимо обратиться к материалам лекций, а также изучить основную и дополнительную литературу.

Обучающемуся следует начинать работу по выполнению задания с детального выяснения сути сформулированной задачи, закрепления терминологической базы дисциплины «Принятие управленческих решений в корпорациях». Затем следует подбор и накопление учебной и научной литературы, ее осмысление. В целях наглядности и облегчения запоминания имеет смысл делать ряд простых поясняющих рисунков, графиков, схем, диаграмм и прочее. Целесообразно каждый проработанный источник (даже части его) сопровождать простыми численными примерами, убеждающими в работоспособности приведенных формул для расчетов (если таковые требуются).

Контрольная работа содержит следующие обязательные разделы.

1. Титульный лист
2. Введение
3. Основная часть работы
4. Выводы
5. Список используемой литературы.

Контрольная работа состоит из двух частей. Первая часть – теоретическая, вторая часть – практическая (тест).

В первой части работы не должно быть прямого переписывания текста из литературы. При наличии в работе заимствованных текстов из литературы и интернета, этот текст обозначается кавычками, в конце этого текста ставится сноска, внизу данной страницы в поле сноски пишется фамилия автора, название статьи и журнала, № и год издания. Если текст заимствован из книги или учебника, то в поле сноски пишется фамилия автора, название книги и издательство, год издания и № страницы, с которой заимствован текст. При заимствовании текста из интернета дополнительно перед фамилией автора пишется имя сайта. Излагаемый материал должен быть осмыслен, и свидетельствовать о самостоятельной работе обучающегося. Особое внимание должно быть уделено спорным вопросам, которые трактуются в разных источниках по-разному. Обучающийся самостоятельно выбирает перечень литературных источников для выполнения работы. Подбор литературы рекомендуется начинать с ознакомления с обязательной учебной и нормативной литературой. Другие источники по изучаемому вопросу могут включать учебники, учебные пособия, действующие законодательные акты, периодические издания (журналы, газеты). Обязательно должны быть использованы данные статистической отчетности по теме исследования. В связи с изменением законодательства и во избежание использования неактуальных данных, рекомендуется использование в качестве источников изданий авторов, вышедших в свет в течение последних пяти лет, а нормативные акты – только действующие на дату написания работы. Приводимые в работе статистические данные должны быть актуализированы согласно последним опубликованным данным Росстата.

Контрольная работа выполняется в бумажном виде. Работа выполняется на стандартных листах формата А-4.

Объем теоретического вопроса контрольной работы устанавливается в количестве 10 стр. машинописного текста (шрифт - 14, интервал – 1.5; поля: верхнее - 2 см, нижнее – 2.5, левое – 3 см, правое – 2 см). Абзацы в тексте начинают с отступом. Работа должна иметь сквозную нумерацию страниц.

Теоретический вопрос должен заканчиваться краткими выводами и предложениями, в которых должна быть видна степень освоения, обучающийся изученного материала. На последней странице контрольной работы ставится дата окончания работы и подпись обучающийся. Список использованной литературы формируется следующим образом. Сначала указываются законы, постановления правительства и др. нормативные документы, правила работы, стандарты и т.п. Далее литературные источники, которые приводятся в алфавитном порядке фамилий авторов и названий литературных источников с указанием их выходных данных. Во всех случаях по каждому литературному источнику устанавливаются: фамилия и инициалы автора, наименование литературного источника, вид литературного источника (учебник, монография, статья, брошюра и т.д.), место издания и издательство, год издания. В случае цитирования текста в ссылке обязательно указывается номер страницы и выходные данные источника.

Контрольная работа должна соответствовать этическим нормам в части:

- правил цитирования;
- ссылок на использованные библиографические источники;
- исключения плагиата, дублирования собственного текста и использования чужих работ.

Таблица 1

Выбор варианта контрольной работы

Первая буква фамилии	Номер вариантов	Первая буква фамилии	Номер вариантов
А	4	Н	1
Б	2	О	5
В	3	П	8
Г	7	Р	9
Д	10	С	1
Е	6	Т	4
Ж	2	У	3
З	5	Ф	10
И	8	Х	9
К	6	Ц	7
Л	8	Ч	6
М	10	Ш,Щ,Э, Ю, Я	3

Критериями оценки результатов контрольной работы являются:

- уровень освоения обучающимся учебного материала;
- умение обучающийся использовать теоретические знания при выполнении практических задач;
- обоснованность и четкость изложения изученного материала;
- качество выполненного задания;
- оформление материала в соответствии с требованиями;
- соблюдение установленных сроков представления работы на проверку.

Контрольная работа оценивается по системе «допускается к собеседованию» / «не допускается к собеседованию». Информация о результатах проверки работы доводится до сведения каждого обучающийся с комментариями преподавателя о качестве выполненных работ.

При заочной форме обучения контрольная работа должна быть сдана на кафедру и после регистрации передается преподавателю курса не позднее 10 дней до начала зачетной сессии.

Контрольная работа может быть не зачтена в следующих случаях:

- более позднего представления, что означает не выполнение в срок задания.

- несоответствия содержания работы таблице выбора (самовольная смена теоретического или практического задания).
- не отражения в контрольной работе теоретического вопроса, отсутствия выводов и предложений.
- неверного решения или отсутствия практической задачи, отсутствия анализа полученных результатов.
- использования устаревших (старше 2016 года) и неверных статистических данных.
- использования плагиата с интернет-сайтов (рефераты, курсовые и т.д.).
- использования чужих контрольных работ.

Оценкой работы для заочников является письменная рецензия преподавателя с резолюцией о полученной оценке. Если в рецензии есть замечания, требующие письменной доработки, их необходимо выполнить и представить работу преподавателю на рецензию вторично.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

При осуществлении образовательного процесса обучающимися и профессорско-преподавательским составом используются: программное обеспечение, информационно-справочные системы, электронные библиотечные системы.

11.1 комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Windows Microsoft office
2. Антивирусная защита ESET NOD32

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
- Аналитическая система Bloomberg Professional.
- SPSS Statistics (Statistical Package for the Social Sciences—статистический пакет для социальных наук).
- базы данных Росстата: ЦБСД, ЕМИСС, ССРД МВФ
- Электронная энциклопедия: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Wiki>
- Система комплексного раскрытия информации «СКРИН» <http://www.skrin.ru/>

11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не предусмотрены.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, выполнения курсовых групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:

- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;
- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

Специальные помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.