

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)
Новороссийский филиал
Кафедра «Экономика, финансы и менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ
Директор филиала

Е. Н. Сеифридова
« 27 » августа 2020 г.


С. А. Баженова

Генерация идей и создание MVP продукта

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль
«Корпоративное управление» (очно-заочное обучение)

*Рекомендовано Ученым советом Новороссийского филиала Финансового университета
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. Генерация идей и создание MVP продукта: Рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Корпоративное управление» (программа подготовки бакалавров). - Новороссийск: Финансовый университет, кафедра «Экономика, финансы и менеджмент», 2020. - 38 с.

Программа дисциплины «Разработка управленческих решений в корпорации» отражает особенности разработки и принятия управленческих решений менеджерами различных уровней, рассмотрены проблемы влияния личности лица, принимающего решения и информационного обеспечения на процесс принятия управленческих решений в современных организациях. Программа предусматривает изучение методов математических расчетов и основ экономико - математического моделирования при принятии управленческих решений.

Рабочая программа предназначена для эффективной организации учебного процесса и включает содержание дисциплины, учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины, фонд оценочных средств для промежуточной аттестации, методические указания по освоению дисциплины, описание материально-технической базы.

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.....	8
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	9
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	13
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	13
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблицы 2)	14
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	26
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	35
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	36
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	36
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	39
11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения.....	39
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	40
11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	40
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	40

1. Наименование дисциплины

Разработка управленческих решений в корпорации

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

Дисциплина «Разработка управленческих решений в корпорации» по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «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
ПКН-3	Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации	1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы. 2.Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.	Знать: инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также способы обеспечения координации и контроля деятельности организации Уметь: применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации
ПКП-1	Умение применять принципы и стандарты корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности в профессиональной деятельности (ПКП-1)	1.Определяет возможности реализации принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности (КСО) в деятельности компании	Знать: возможности реализации принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности в деятельности компании; Уметь: использовать принципы корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности в деятельности компании социальной ответственности для решения практических задач
		2. Обеспечивает способы эффективного применения на практике стандартов,	Знать: способы эффективного применения на практике стандартов, нормативно-правовых актов, регулирующих сферу корпоративного управления и корпоративной социальной

		нормативно-правовых актов, регулирующих сферу корпоративного управления и КСО	ответственности Уметь: использовать механизм организации мониторинга реализации принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности в деятельности компании
		3. Организует мониторинг реализации принципов корпоративного управления и КСО в деятельности компании	Знать: ключевые индикаторы мониторинга реализации принципов корпоративного управления Уметь: проводить мониторинг реализации принципов корпоративного управления и КСО
ПКП-2	Способность разрабатывать управленческие решения в целях реализации принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности, обеспечивая при этом выявление заинтересованных лиц и учет их позиций (ПКП-2)	1. Применяет современные методы анализа возможностей реализации принципов корпоративного управления и КСО в компании с учетом определения интересов всех заинтересованных лиц	Знать: современные методы анализа возможностей реализации принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности с учетом определения интересов всех заинтересованных лиц Уметь: применять для решения практических задач методы анализа
		2. Определяет возможности и способы разработки управленческих решений в сложившейся системе корпоративного управления с учетом позиций всех заинтересованных лиц	Знать: инструменты и методологию определения возможностей и способов разработки управленческих решений в сложившейся системе корпоративного управления с учетом позиций всех заинтересованных лиц Уметь: определять возможности и способы разработки управленческих решений в сложившейся системе корпоративного управления с учетом позиций всех заинтересованных лиц
		3. Организует мониторинг практики разработки управленческих решений в интересах всех заинтересованных лиц	Знать: основные параметры мониторинга практики разработки управленческих решений в интересах всех заинтересованных лиц и методологию их определения Уметь: использовать механизм организации мониторинга практики разработки управленческих решений в интересах всех

			заинтересованных лиц
ПКП-3	Владение методами и навыками разработки и организации процедур контроля в системе корпоративного управления (ПКП-3)	1.Применяет современные методы анализа действующей практики разработки и организации процедур контроля в системе корпоративного управления	Знать: современные методы оценки анализа действующей практики разработки и организации процедур контроля в системе корпоративного управления Уметь: применять современные методы анализа действующей практики разработки и организации процедур контроля в системе корпоративного управления
		2.Определяет способы организации деятельности органов корпоративного контроля в компании	Знать: способы организации деятельности органов корпоративного контроля в компании Уметь: определять способы организации деятельности органов корпоративного контроля в компании
		3.Организует эффективное взаимодействие органов корпоративного контроля и корпоративного управления с целью повышения результативности их деятельности	Знать: современные методы организации эффективного взаимодействия органов корпоративного контроля и корпоративного управления. Уметь: организовывать эффективное взаимодействие органов корпоративного контроля и корпоративного управления

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Разработка управленческих решений в корпорации» относится к модулю дисциплин инвариантных для направления подготовки, отражающих специфику филиала направления подготовки вариативной части образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02- «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		Таблица 1	
Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр (модуль) 3 (в часах)	
Общая трудоемкость дисциплины	3 з.е./108	108	
Контактная работа - Аудиторные занятия	20	20	
<i>Лекции</i>	8	8	
<i>Семинары, практические занятия</i>	12	12	
Самостоятельная	88	88	

<i>работа</i>		
<i>Вид текущего контроля</i>	<i>Контрольная работа</i>	<i>Контрольная работа</i>
Вид промежуточной аттестации	зачет	зачет

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. Сущность и основные понятия разработки и принятия решений в корпорациях

Понятие «управленческое решение», его сущность. Субъекты и объекты принятия управленческого решения в корпорациях. Нормативно-правовое регулирование процесса разработки и принятия решений в корпорациях. Иерархия управленческих решений в корпорации. Типология решений в процессе управления. Стратегические и тактические решения в корпорации, их особенности и взаимосвязь. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения. Современные концепции и принципы выработки управленческого решения. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления. Многоаспектность содержания управленческих решений.

Тема 2. Влияние организационной иерархии в корпорации на процесс разработки и принятия управленческих решений

Особенности организационных систем управления, определяющих процесс разработки управленческих решений в корпорациях: иерархический, органический, дивизиональный тип структур управления. Особенности международных корпораций, оказывающие влияние на процесс разработки и принятия управленческих решений. Влияние организационно-правовых особенностей государственных корпораций на процесс разработки и принятия управленческих решений.

Тема 3. Целевая ориентация управленческих решений

Миссия, цель деятельности корпорации: их определение, отличие. Субъекты целеполагания в корпорации и их влияние на формирование целей. Типы целей корпорации: функциональные цели, цели развития; цели-аналоги, официальные, оперативные, операционные цели. Альтернативные цели деятельности и их многообразие. Цели мнимые и действительные. Противоречивость целей участников корпоративного управления. Построение дерева целей. Целевая функция как критерий оптимальности управленческого решения, принимаемого субъектом управления. Программно-целевой подход к принятию управленческих решений в корпорации.

Тема 4. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческого решения

Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений в корпорации. Взаимосвязь целей и управленческих решений. Идентификационные проблемы. Выбор критерия принятия управленческого решения. Классификация критериев принятия управленческого решения в корпорации. 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. 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. Технология разработки управленческих решений, ориентированных на достижение запланированной цели корпорации.

Тема 5. Формализация процесса разработки и реализации управленческих решений

Организация процесса разработки и выполнения управленческих решений в корпорации: структуризация функций управления; централизация и децентрализация процесса разработки решений: делегирование управленческих полномочий при разработке 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.) при разработке и реализации управленческого решения.

Тема 6. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения

Необходимость моделирования управленческих решений: естественная сложность управленческих ситуаций, невозможность или затруднительность проведения реальных экспериментов, ориентация на перспективу. Основные требования к моделям процесса принятия управленческих решений. Типы моделей. Экономический анализ как наиболее распространенный способ построения моделей в менеджменте. Классификация моделей процесса принятия управленческих решений: дескриптивные и нормативные, индуктивные и дедуктивные, проблемно- ориентированные и экономико-математические, одноцелевые и многоцелевые, однопериодные и многопериодные, детерминированные и стохастические. Основные этапы процесса построения модели. Экспертное моделирование и особенности его применения в принятиях управленческих решений. Индивидуальные и коллективные методы экспертных оценок. Структурное прогнозирование. 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 7. Методы экономического обоснования управленческих решений в корпорациях

Принципы экономического обоснования управленческих решений. Системный анализ как метод принятия и обоснования решений. Учет временных и финансовых затрат на разработку и реализацию управленческих решений. 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 8. Анализ альтернатив действий в процессе принятия решений

Сущность и принципы анализа альтернатив. Сравнение как основной метод при оценке различных направлений деятельности торговой или обслуживающей организации. Формирование пространства альтернативных вариантов решений. Классификация основных методов анализа альтернатив. Факторный анализ с применением программных средств. Анализ финансового состояния корпорации с позиций управления собственностью акционеров.

Тема 9. 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, 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 10. Оптимизация управленческих решений

Теоретическая и методологическая база принятия оптимальных решений. Теория оптимальных решений. Критерии оптимальности и условия реализации оптимального решения. Методы оптимизации управленческих решений. Качественные методы прогнозирования и их роль в выборе оптимальных решений. Оптимизация управленческого решения с использованием древовидных графов.

Тема 11. Контроль реализации управленческих решений

Необходимость системы контроля управленческих решений в корпорациях. Виды контроля: предварительный, текущий и заключительный. Система мониторинга хода реализации принятых решений. Функции контроля: создание или пополнение базы данных; статистическая оценка деятельности организации; выявление и патентование инновационных технологий. 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. 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 12. Анализ результатов реализации 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. Методы оценки экономической эффективности решений. Определение экономической эффективности косвенным методом. 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 13. Ответственность в процессе разработки и принятия управленческих решений

Официальная и персональная ответственность в системе корпоративного управления в процессе разработки и принятия решений. Роль органов корпоративного управления в принятии кадровых решений. Роль лица, принимающего управленческие решения в 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. Ответственность за разглашение государственной, служебной и коммерческой тайны.

5.2. Учебно-тематический план

2020 года приема

Таблица 2

№	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоёмкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Семинары, практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Сущность и основные понятия разработки и принятия решений в корпорациях.	19	5	1	3	1	14	опрос, учебная дискуссия
2	Влияние организационной иерархии в корпорации на процесс разработки и принятия управленческих решений.	19	5	1	3	1	14	беседа, учебная дискуссия
3	Целевая	19	5	1	3	2	14	опрос,

	ориентация управленческих решений.							решение задач
4	Основные этапы процесса разработки и принятия управленческого решения.	19	5	1	3	2	14	Решение задач
5	Формализация процесса разработки и реализации управленческих решений.	19	5	1	4	2	14	опрос, дискуссия, решение задач
6	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.	19	5	1	4		14	опрос, дискуссия, решение задач
7	Методы экономического обоснования управленческих решений в корпорациях.	19	5	2	4		14	беседа, учебная дискуссия
8	Анализ альтернатив действий в процессе принятия решений.	19	5	2	4		14	опрос, учебная дискуссия
9	Разработка и реализация управленческих решений в условиях неопределенности и риска.	19	5	2	4		14	беседа, учебная дискуссия
10	Оптимизация управленческих решений.	19	5	2	4		14	опрос, учебная дискуссия
11	Контроль реализации управленческих решений.	20	6	2	4		14	беседа, учебная дискуссия
12	Анализ результатов	20	6	2	4		15	опрос, учебная

	реализации управленческих решений.							дискуссия
13	Ответственность в процессе разработки и принятия управленческих решений.	22	6	2	4		15	опрос, учебная дискуссия
	В целом по дисциплине	108	20	8	12	10	88	<i>Домашнее творческое задание</i>
	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
Сущность и основные понятия разработки и принятия решений в корпорациях.	Понятие «управленческое решение», его сущность. Субъекты и объекты принятия управленческого решения в корпорациях. Нормативно-правовое регулирование процесса разработки и принятия решений в корпорациях. Иерархия управленческих решений в корпорации. Типология решений в процессе управления. Многоаспектность содержания управленческих решений: экономический аспект, социальный аспект, организационный аспект, правовой аспект, технологический аспект, психологический аспект. Рекомендуемые источники: 8: 1,2,3,4,5,6,7,8.	Семинар- опрос, учебная дискуссия
Влияние организационной иерархии в корпорации на процесс разработки и принятия управленческих решений.	Особенности организационных систем управления, определяющих процесс разработки управленческих решений в корпорациях. Особенности международных корпораций, оказывающие влияние на процесс разработки и принятия управленческих решений. Влияние организационно-правовых особенностей государственных корпораций на процесс разработки и принятия управленческих решений.	Семинар - беседа, учебная дискуссия

	Рекомендуемые источники: 8: 1,2,3,4,5,6,7,8.	
Целевая ориентация управленческих решений.	Миссия, цель деятельности корпорации: их определение, отличие. Построение дерева целей. Целевая функция как критерий оптимальности управленческого решения, принимаемого субъектом управления. Рекомендуемые источники: 8: 1,2,3,4,5,6,7,8.	Семинар - опрос, решение задач
Основные этапы процесса разработки и принятия управленческого решения.	Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений в корпорации. Взаимосвязь целей и управленческих решений. Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения в корпорации. Особенности формирования алгоритма процесса работы и принятия решения при различных типах менеджмента. Технология разработки управленческих решений, ориентированных на достижение запланированной цели корпорации. Рекомендуемые источники: 8: 1,2,3,4,5,6,7,8.	Семинар - беседа, учебная дискуссия
Формализация процесса разработки и реализации управленческих решений.	Организация процесса разработки и выполнения управленческих решений в корпорации. Процедурный характер выбора управленческого решения. Обоснование рационального процесса принятия решения. Интеграционные механизмы для обеспечения принятия решения на регулярной основе. Оценка способов реализации управленческих решений в корпорации. Функции органов управления корпорации при разработке и реализации управленческого решения. Рекомендуемые источники: 8: 1,2,3,4,5,6,7,8.	Семинар - опрос, решение задач
Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.	Необходимость моделирования управленческих решений: естественная сложность управленческих ситуаций, невозможность или затруднительность проведения реальных экспериментов, ориентация на перспективу. Экономический анализ как наиболее распространенный способ построения моделей в менеджменте. Основные этапы процесса построения модели: постановка задачи, создание модели, проверка модели на достоверность, практическое использование и корректировка модели. Экспертное моделирование и особенности его	Семинар - опрос, дискуссия, решение задач

	применения в принятиях управленческих решений. Основные этапы организации процесса разработки управленческих решений: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решений, определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор решения, реализация, обратная связь. Рекомендуемые источники: 8: 1,2,3,4,5,6,7,8.	
Методы экономического обоснования управленческих решений в корпорациях.	Принципы экономического обоснования управленческих решений. Системный анализ как метод принятия и обоснования решений. Обеспечение многовариантности технических и организационных решений. Повышение качества процесса корпоративного управления в системе. Оценка ожидаемого экономического эффекта. Применение комплексного подхода к расчету ключевых экономических показателей при реализации управленческих решений. Рекомендуемые источники: 8: 1,2,3,4,5,6,7,8.	
Анализ альтернатив действий в процессе принятия решений.	Сущность и принципы анализа альтернатив. Сравнение как основной метод при оценке различных направлений деятельности торговой или обслуживающей организации. Анализ финансового состояния корпорации с позиций управления собственностью акционеров. Оптимизация управленческого решения с использованием дерева альтернатив. Рекомендуемые источники: 8: 1,2,3,4,5,6,7,8.	
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. Сущность, содержание и виды рисков при реализации управленческих решений. Рекомендуемые источники: 8: 1,2,3,4,5,6,7,8.	
Оптимизация управленческих решений.	Теоретическая и методологическая база принятия оптимальных решений. Критерии оптимальности и условия реализации оптимального решения. Оптимизация управленческого решения с использованием древовидных графов. Принципы оптимизации по Парето. Приемы и методы разработки супер оптимальных решений в корпорациях. Рекомендуемые источники: 8: 1,2,3,4,5,6,7,8.	
Контроль реализации	Необходимость системы контроля	

управленческих решений.	управленческих решений в корпорациях. Требования к контролю: своевременность, объективность, относительная простота и экономичность, непрерывность и оформление результатов контроля. Система мониторинга хода реализации принятых решений. Контроль управленческих решений по упреждению – контроль на стадии разработки. 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. Рекомендуемые источники: 8: 1,2,3,4,5,6,7,8.	
Анализ результатов реализации 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. 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. Рекомендуемые источники: 8: 1,2,3,4,5,6,7,8.	
Ответственность в процессе разработки и принятия управленческих решений.	Официальная и персональная ответственность в системе корпоративного управления в процессе разработки и принятия решений. Распределение властных полномочий и ответственности в корпорациях. Матрица полномочий. Кадровая политика в системе корпоративного управления. Рекомендуемые источники: 8: 1,2,3,4,5,6,7,8.	

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. Сущность и основные понятия разработки и принятия решений в корпорациях.	Современные концепции и принципы выработки управленческого решения. Стратегические и тактические решения в корпорации.	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Поиск материала для составления кейсов в сети Интернет. Подготовка к дискуссии на семинарском занятии. Составление информационного блока по теме.
Тема 2. Влияние организационной иерархии в корпорации на процесс разработки и принятия управленческих решений.	Влияние организационно-правовых особенностей государственных корпораций на процесс разработки и принятия управленческих решений.	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Подготовка к решению ситуационных задач. Составление тестовых заданий по теме.
Тема 3. Целевая ориентация управленческих решений.	Субъекты целеполагания в корпорации и их влияние на формирование целей. Требования к цели. Типы целей корпорации. Противоречивость целей участников корпоративного управления.	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Подготовка к решению ситуационных задач. Подготовка докладов-презентаций.
Тема 4. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческого решения.	Уровни и принципы разработки и принятия управленческого решения в корпорации. Характеристика механизма принятия управленческого решения: механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения в корпорации.	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Подготовка к решению ситуационных задач. Подготовка докладов-презентаций.
Тема 5. Формализация процесса разработки и реализации управленческих решений.	Логика выбора решения. Формы разработки решения. Правила и нормативы принятия решения. Внутренние документы корпорации, устанавливающие правила и нормативы. Формы реализации управленческого решения в корпорации.	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Подготовка к проведению деловых игр.
Тема 6. Модели, методология и организация процесса разработки	Основные требования к моделям процесса принятия управленческих решений. Типы моделей. Аналоговая модель и сферы ее применения.	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Изучение методических указаний по организации

управленческого решения.	Индивидуальные и коллективные методы экспертных оценок. Структурное прогнозирование.	самостоятельной работы. Подготовка к проведению деловых игр.
Тема 7. Методы экономического обоснования управленческих решений в корпорациях	Учет временных и финансовых затрат на разработку и реализацию управленческих решений. Методика экономического обоснования управленческих решений по повышению качества компонентов системы корпоративного управления.	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Подготовка к проведению деловых игр.
Тема 8. Анализ альтернатив действий в процессе принятия решений.	Формирование пространства альтернативных вариантов решений. Факторный анализ с применением программных средств.	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Подготовка к решению ситуационных задач. Подготовка докладов-презентаций.
Тема 9. Разработка и реализация управленческих решений в условиях неопределенности и риска.	Способы и показатели оценки степени риска в процессе разработки и принятия управленческого решения. Приемы риск-менеджмента, используемые органами управления корпорации.	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Подготовка к решению ситуационных задач. Составление тестовых заданий по теме.
Тема 10. Оптимизация управленческих решений.	Методы оптимизации управленческих решений. Качественные методы прогнозирования и их роль в выборе оптимальных решений.	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Подготовка к проведению деловых игр.
Тема 11. Контроль реализации управленческих решений.	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.	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Подготовка к решению ситуационных задач. Подготовка докладов-презентаций.
Тема 12. Анализ результатов реализации управленческих решений. Эффективность управленческих решений.	Использование инструментов фондового рынка для анализа эффективности корпоративных решений. Особенности оценки экономической эффективности управленческих решений в государственных корпорациях.	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Подготовка к решению ситуационных задач. Составление тестовых заданий по теме.
Тема 13. Ответственность в процессе разработки и принятия	Роль органов корпоративного управления в принятии кадровых решений. Гарантийные обязательства	Изучение теоретического материала по теме занятия. Работа с учебной литературой. Подготовка к проведению

управленческих решений.	субъектов управления.	корпоративного	деловых игр.
----------------------------	--------------------------	----------------	--------------

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

Примерные задания для контрольной работы

Вариант № 1

Задание № 1

Дайте определение понятию управленческое решение.

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

Гипотеза характеризует научное предвидение на уровне:

- А) качественных характеристик;
- Б) не только качественных, но и количественных;
- В) количественных характеристик;
- Г) все ответы неверны.

Вариант № 2

Задание № 1

В чем заключается суть ситуационной концепции управления процессом принятия решений.

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

Прогноз характеризует научное предвидение на уровне:

- А) качественных характеристик;
- Б) не только качественных, но и количественных;
- В) количественных характеристик;
- Г) все ответы неверны.

Вариант № 3

Задание № 1

Раскройте экономические, социальные, правовые и технологические основы принятия управленческого решения

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

План характеризует научное предвидение на уровне:

- А) качественных характеристик;
- Б) не только качественных, но и количественных;
- В) количественных характеристик;
- Г) все ответы верны.

Вариант № 4

Задание № 1

В чем заключается роль руководителя организации в процессе разработки и принятия управленческого решения

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

Изменение уровня определенности информации возрастает по цепочке:

- А) план – прогноз – гипотеза;
- Б) гипотеза – план – прогноз;
- В) гипотеза – прогноз – план;
- Г) прогноз – гипотеза – план.

Вариант № 5

Задание № 1

Дайте характеристику особенностей разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях

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

По горизонту упреждения прогнозы подразделяются на:

- А) оперативные, среднесрочные, краткосрочные, долгосрочные и дальнесрочные;
- Б) оперативные, краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные и дальнесрочные;

- В) краткосрочные, среднесрочные, оперативные, долгосрочные и дальнесрочные;
 Г) долгосрочные, дальнесрочные, оперативные, краткосрочные и среднесрочные.

Вариант № 6

Задание № 1

Дайте определение понятиям «метод», «модель», «моделирование».

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

Горизонт упреждения краткосрочного прогноза:

- А) до 1 года;
 Б) от 1 года до 3 лет;
 В) от 5 – 7 лет;
 Г) от 10 – 20 лет

Вариант № 7

Задание № 1

Условия и факторы обеспечения качества управленческих решений.

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

Горизонт упреждения долгосрочного прогноза:

- А) до 1 года;
- Б) от 1 года до 3 лет;
- В) от 5 – 7 лет;
- Г) от 10 – 20 лет.

Вариант № 8

Задание № 1

В чем заключаются методы ситуационного анализа.

Задание № 2

Найти Парето-оптимальную границу задачи

Компания N в 2015 гарантировала держателям привилегированных акций дивиденды в размере 12,2% годовых. По итогам 2015 г. чистая прибыль компании после уплаты налогов составила 78,4 млн.руб. Акционеры решили половину прибыли направить на дивиденды. По состоянию на 1.04.15 в обращении находятся 100 000 привилегированных акций по 600 руб. каждая, и 400 000 обыкновенных акций по 1000 руб. каждая. Рассчитать сумму дивидендов в расчете на одну привилегированную обыкновенную акцию (в рублях и процентах). Как Вы думаете - привлекательность этих акций для потенциальных портфельных инвесторов возросла или снизилась? Если мажоритарный инвестор желает увеличить свое влияние на совет директоров компании, акции какого типа он будет покупать?

Тестовое задание № 3

Верно ли сформулированы составляющие системы прогнозирования:

- коллектив специалистов;
- технические и математические средства;
- методы и алгоритмы;
- организационные материалы?

- А) верно;
- Б) не верно.

Вариант № 9

Задание № 1

Дайте характеристику этапам процесса моделирования.

Задание № 2

В компании П по итогам отчетного года выявлена проблема: в трех филиалах компании (из двадцати) темпы роста затрат опережают темпы роста доходов. Предложите не менее трех альтернативных вариантов решения проблемы. Приведите обоснование выбора лучшей, на ваш взгляд, альтернативы. Как эту проблему решить институционально, чтобы в будущем она никогда не повторилась?

Тестовое задание № 3

Верно ли утверждение: «Объектом социально-экономического прогнозирования выступают: процессы, явления и события»?

- А) верно;
- Б) только процессы;
- В) только явления и события;
- Г) не верно.

Вариант № 10

Задание № 1

Дайте характеристику методам принятия управленческих решений.

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?

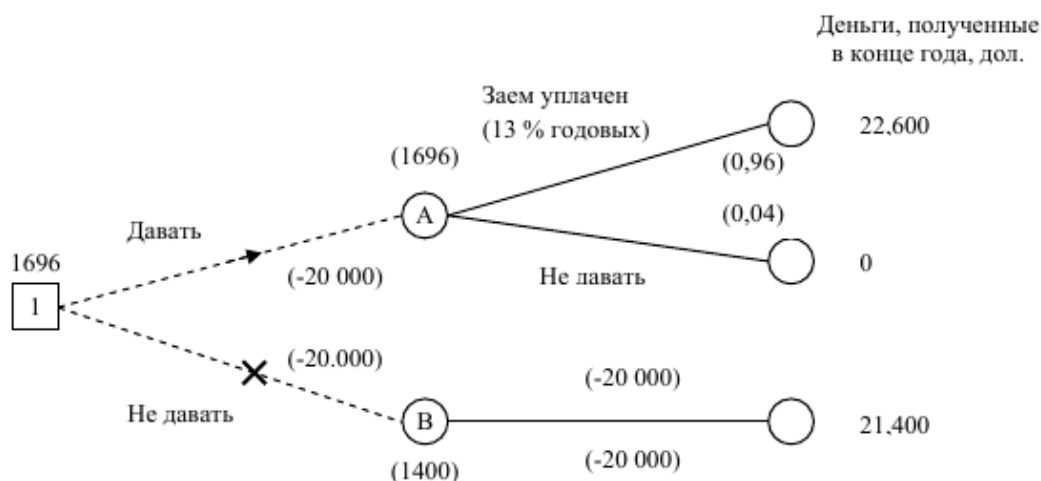


Рис. 2.2. Одноуровневое «дерево решений»

Тестовое задание № 3

По степени формализации методы экономического прогнозирования подразделяются на:

- А) интуитивные;
- Б) интуитивные и формализованные;
- В) формализованные.

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. Метод математического программирования ...**
 - А. применяется для расчета лучшего варианта решения по критерию оптимальности принятия управленческих решений
 - В. не применяется для проведения расчетов управленческих решений
 - С. применяется для подсчета вариантов принятия управленческих решений

- 2. Метод справедливого компромисса применяется, потому что ...**
 - А. глобальное качество альтернативы представляет собой сумму локальных (частных) качеств
 - В. имеется тесная связь с решением в некооперативных играх
 - С. необходимо провести анализ критериев
 - Д. необходимо провести детализированный анализ проблемы

- 3. Методы психологической активизации и методы подключения новых интеллектуальных источников относятся ...**
 - А. к активизирующим методам
 - В. к методам сценариев
 - С. к эвристическим методам

- 4. Управление проектом – это ...**
 - А. декомпозиция проблемы на составляющие элементы
 - В. формализованное представление экономической задачи
 - С. профессиональная деятельность по руководству ресурсами

- 5. Альтернатива – это ...**
 - А. один из возможных способов достижения цели или один из конечных вариантов решений
 - В. вариант действий ЛПР (лица, принимающего решения)
 - С. способ выражения различий в оценке альтернативных вариантов с точки зрения участников процесса выбора

- 6. В условиях, когда значения параметра достоверности прогноза меньше единицы, для определения наиболее выгодных стратегий используется критерий ...**
 - А. Гурвица
 - В. Лапласа
 - С. Ходжа–Лемана

- 7. Метод мозгового штурма относится к ... методам**
 - А. количественным
 - В. формализованным
 - С. эвристическим

- 8. Параметрический метод относится к ... методам**
 - А. формализованным

- В. количественным
С. эвристическим
- 9. Метод синектики относится к ... методам**
А. формализованным
В. количественным
С. эвристическим
- 10. Метод фокальных объектов относится к ... методам**
А. количественным
В. формализованным
С. эвристическим
- 11. Транспортная задача относится к классу ...**
А. управленческих задач
В. экономических задач
С. задач линейного программирования (ЗЛП)
- 12. Применение ММ-критерия оправдано, если ...**
А. имеется тесная связь с решением в некооперативных играх
В. необходимо провести детализированный анализ проблемы
С. необходимо исключить какой бы то ни было риск
- 13. Основные достоинства системы «ринги» заключаются в том, что ...**
А. тщательно и всесторонне исследуется решаемая проблема
В. принимаемые решения более обоснованы
С. решения принимаются весьма оперативно
D. реализация решений проходит быстро и эффективно
Е. менеджер несет персональную ответственность за результаты принятого решения
- 14. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, ...**
А. носят индивидуальный характер
В. протекают в паритетных группах
С. протекают в иерархических группах
- 15. ЛПР (лицо, принимающее решения) – это ...**
А. человек, который лично работает в рассматриваемой области деятельности, является признанным специалистом по решаемой проблеме, может и имеет возможность высказать суждения по ней
В. группа людей, имеющая общие интересы и старающаяся оказать влияние на процесс выбора и его результат
С. субъект, который всерьез намерен устранить стоящую перед ним проблему, выделить на ее разрешение и реально задействовать имеющиеся у него активные ресурсы, суверенно воспользоваться положительными результатами от решения проблемы или взять на себя всю ответственность за неуспех, неудачу, за напрасные расходы.

Перечень тем контрольных работ

1. Понятие управленческого решения, лица, принимающего решения. Общие характеристики управленческих решений
2. Функции управленческих решений в методологии и организации процесса управления.
3. Возможные, допустимые и целесообразные варианты принятия решений. Поле альтернатив.
4. Рациональные и разумные альтернативы.
5. Процесс выработки управленческих решений.
6. Сущность управленческих решений.
7. Формы разработки и реализации управленческих решений.
8. Особенности разработки, принятия и реализации управленческого решения.
9. Системный подход к принятию управленческого решения.
10. Экономическая, организационная, социальная, правовая, технологическая сущность управленческих решений.
11. Типология управленческих решений: классификационные признаки управленческих решений.
12. Процедуры при подготовке и реализации управленческих решений.
13. Формы разработки управленческих решений (указ, указание, закон, акт, приказ, распоряжение, протокол, инструкция, договор, соглашение, план, контракт, оферта, акцепт, положение, правила).
14. Формы реализации управленческих решений (предписание, деловая беседа, деловая игра, совещание, заседание, отчет).
15. Циклическая схема управления (внешняя среда, ОПС, критерии, дерево целей и решений, алгоритм).
16. Целевая ориентация управленческих решений.

Перечень контрольных 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

17. Контроль управленческих решений по упреждению - контроль на стадии разработки

18. Комплаенс-контроль в корпорации

19. Контроллинг и его использование для контроля реализации управленческих решений

20. Ревизия, аудит как инструменты контроля реализации управленческих решений в корпорации и их организационное обеспечение

21. Методы и приемы анализа результатов принимаемых в корпорации решений

22. 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
42. Официальная и персональная ответственность в системе корпоративного управления в процессе разработки и принятия решений
43. Внутрикorporативная (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 «Разработка управленческих решений»

Форма обучения очная/заочная

Семестр 6/8

Направление 38.03.02 «Менеджмент» Профиль «Корпоративное управление»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

1 вопрос (15 баллов) Этапы принятия управленческого решения.
 2 вопрос (15 баллов) Характеристика лиц, принимающих управленческое решение
 Задача (30 баллов) 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.

Подготовил: _____ (Баженова С.А.)

Утверждаю:
 Зав. кафедрой _____ (Четошникова Л.А.)

Дата «__» _____ 20__ г.

Примеры оценочных средств для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной

Компетенция		Типовые задания
<p><u>ПКН-3</u> Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации..</p>	<p>1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы.</p> <p>2.Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p>	<p>Задание 1. 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>Задание 1. Продавец сувениров должен принять решение, какой объем партии товаров ему необходимо закупить у оптового поставщика в январе, чтобы продавать их в августе. Он 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. 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. Задание. - Составьте платежную матрицу, отражающую его прибыль и убытки от продажи сувениров; - Определите, какой объем партии сувениров ему следует закупить у оптового поставщика, если неизвестно, какая будет</p>

	<p>3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p>	<p>погода, и он использует: а) критерий Лапласа; б) критерий Вальда; в) критерий Севиджа; г) максимаксный критерий.</p> <p>- 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>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.</p> <p>- Дополните список возможных требований к претендентам.</p> <p>- Составьте список управляемых и неуправляемых факторов, влияющих на выбор претендента.</p> <p>- Сформулируйте множество возможных решений, а также множество выбираемых решений, которые Вы и должны предъявить заказчику.</p>																																																	
<p>Умение применять принципы и стандарты корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности в профессиональной деятельности (ПКП-1)</p>	<p>1. Определяет возможности реализации принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности (КСО) в деятельности компании</p>	<p>Задание 1. Заполнить Матрицу заинтересованных сторон и уровней социальной ответственности:</p> <table border="1" data-bbox="906 1585 1485 1868"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Заинтересованные стороны</th> <th colspan="4">Уровни социальной ответственности</th> </tr> <tr> <th>экономическая</th> <th>правовая</th> <th>этическая</th> <th>филантропич.</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Собственники</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Потребители</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Работники</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Местн. сообщество</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Конкуренты</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Поставщики</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Общество в целом</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Прочие</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Обсудить различные взгляды на СОБ. Аудитория делится на сторонников Фридмана и Портера, каждая группа отстаивает свою позицию, представляет контраргументы</p>	Заинтересованные стороны	Уровни социальной ответственности				экономическая	правовая	этическая	филантропич.	Собственники					Потребители					Работники					Местн. сообщество					Конкуренты					Поставщики					Общество в целом					Прочие				
Заинтересованные стороны	Уровни социальной ответственности																																																		
	экономическая	правовая	этическая	филантропич.																																															
Собственники																																																			
Потребители																																																			
Работники																																																			
Местн. сообщество																																																			
Конкуренты																																																			
Поставщики																																																			
Общество в целом																																																			
Прочие																																																			

		другой группе.
	2. Обеспечивает способы эффективного применения на практике стандартов, нормативно-правовых актов, регулирующих сферу корпоративного управления и КСО	Задание 1. Слушателям предлагается, на основе значений ожидаемой прибыли для акционеров и менеджеров по каждому проекту, определить, какой проект окажется более привлекательным для акционеров, а какой – для менеджеров.
	3. Организует мониторинг реализации принципов корпоративного управления и КСО в деятельности компании	
Способность разрабатывать управленческие решения в целях реализации принципов корпоративного управления и корпоративной социальной ответственности, обеспечивая при этом выявление заинтересованных лиц и учет их позиций (ПКП-2)	1. Применяет современные методы анализа возможностей реализации принципов корпоративного управления и КСО в компании с учетом определения интересов всех заинтересованных лиц	Задание 1. В компании Т выявлена проблема: в каждом втором филиале компании средние затраты на содержание легкового служебного автомобиля заметно превышают аналогичный показатель по головному офису. Предложите не менее трех альтернативных вариантов решения проблемы. Приведите обоснование выбора лучшей, на ваш взгляд, альтернативы. Как эту проблему решить институционально, чтобы в будущем она никогда не повторилась?
	2. Определяет возможности и способы разработки управленческих решений в сложившейся системе корпоративного управления с учетом позиций всех заинтересованных лиц	Задание 1. В компании П по итогам отчетного года выявлена проблема: в трех филиалах компании (из двадцати) темпы роста затрат опережают темпы роста доходов. Предложите не менее трех альтернативных вариантов решения проблемы.
	3. Организует мониторинг практики разработки управленческих решений в интересах всех заинтересованных лиц	Задание 1. В компании П по итогам отчетного года выявлена проблема: в трех филиалах компании (из двадцати) темпы роста затрат опережают темпы роста доходов. Приведите обоснование выбора лучшей, на ваш взгляд, альтернативы. Как эту проблему решить институционально, чтобы в будущем она никогда не повторилась?

	Проект А	Проект Б
Требуемые инвестиции для реализации	\$ 100 000	\$ 100 000
Доход от реализации	с вероятностью 50% - \$ 200 000 с вероятностью 50% - \$ 40 000	с вероятностью 100% - \$ 140 000
Условия контракта с менеджерами	10% прибыли от реализации проекта, если она есть, и ничего, если ее нет	
Ожидаемая прибыль для акционеров		
Ожидаемая прибыль для менеджеров		

Владение методами и навыками разработки и организации процедур контроля в системе корпоративного управления (ПКП-3)	1.Применяет современные методы анализа действующей практики разработки и организации процедур контроля в системе корпоративного управления	<p>Задание 1. Фирма торгует ноутбуками и планшетами. В течение последних трех лет деятельность рентабельна.</p> <p>В отчетном году в продаже постоянно присутствовало 190 ассортиментных позиций $\pm 5\%$.</p> <p>Учитывая положительную динамику показателей, принято решение о расширении ассортимента. Рассматриваются четыре варианта:</p> <table border="1" data-bbox="911 826 1538 1077"> <thead> <tr> <th>Вариант</th> <th>Ассортимент</th> <th>Ожидаемый предельный доход (руб.)</th> <th>Ожид. затрат</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A1</td> <td>200$\pm 5\%$</td> <td>3900</td> <td>3800</td> </tr> <tr> <td>A2</td> <td>220$\pm 5\%$</td> <td>3960</td> <td>3900</td> </tr> <tr> <td>A3</td> <td>230$\pm 5\%$</td> <td>4000</td> <td>4000</td> </tr> <tr> <td>A4</td> <td>240$\pm 5\%$</td> <td>4200</td> <td>4400</td> </tr> </tbody> </table> <p>Выбрать оптимальный вариант.</p> <p>Как Вы думаете - показатели предельного дохода и затрат приведены в расчете на единицу продукции, или в целом по фирме (по портфелю продуктов)? Интерпретируйте приведенные в таблице показатели.</p> <p>Рассчитайте предельную прибыль.</p> <p>Сделайте выводы. Аргументируйте свою позицию.</p>			Вариант	Ассортимент	Ожидаемый предельный доход (руб.)	Ожид. затрат	A1	200 $\pm 5\%$	3900	3800	A2	220 $\pm 5\%$	3960	3900	A3	230 $\pm 5\%$	4000	4000	A4	240 $\pm 5\%$	4200	4400
Вариант	Ассортимент				Ожидаемый предельный доход (руб.)	Ожид. затрат																		
A1	200 $\pm 5\%$				3900	3800																		
A2	220 $\pm 5\%$	3960	3900																					
A3	230 $\pm 5\%$	4000	4000																					
A4	240 $\pm 5\%$	4200	4400																					
	2.Определяет способы организации деятельности органов корпоративного контроля в компании																							
	3.Организует эффективное взаимодействие органов корпоративного контроля и корпоративного управления с целью повышения результативности их деятельности																							

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

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) (с поправками). - Текст: электронный. - URL:

http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) Часть 1 от 30.11.1994 N 51-ФЗ (принят ГД ФС РФ 21.10.1994) (действующая редакция от 29.06.2015). - Текст: электронный. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/

3. О публично-правовых компаниях в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации. Законопроект № 252441-6 Внесен Правительством Российской Федерации - Текст: электронный. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_200505/

4. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ (ред. от 28.12.2013) "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.07.2014). - Текст: электронный. - URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/

Основная литература

5. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 183 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06815-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/444153> (дата обращения: 04.11.2020).

Дополнительная литература

6. Балдин К.В. Управленческие решения [Электронный ресурс]: Учебник. — 7-е изд. — М: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2018. — 395 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=29175>

7. Математические методы и модели исследования операций : учеб. / под ред. В.А. Колемаева .— М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012 .— 592 с. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?pid=391871>

8. Бражко Е.И. Управленческие решения [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Е.И. Бражко, Г.В. Серебрякова, Э.А. Смирнов. — М: РИОР, 2010. 126с. — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog> (ЭБС ZNANIUM). - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=213596>

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

1. Научная электронная библиотека «eLibrary.ru» - <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp>;

2. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» - <https://cyberleninka.ru/> ;

3. Электронно-библиотечная система «ИНФРА-М» - <https://znanium.com/>;

4. Электронно-библиотечная система «BOOK.ru» - <https://www.book.ru/> ;

5. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» - <https://e.lanbook.com/>;

6. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» - <https://urait.ru/>;

7. Образовательный портал Финансового университета - <http://www.fa.ru/Pages/Home.aspx>;

8. Справочная правовая система «Кодекс» (<http://www.kodeks.ru>);

9. Справочная правовая система «Консультант Плюс» - <http://www.consultant.ru/>.

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Подготовку к семинарским занятиям следует планировать и готовиться систематически, так как темы дисциплины логически взаимосвязаны. Равное внимание следует уделять как учебной литературе, так и научным публикациям. Особое внимание

необходимо уделять работе с аналитическими и фактическими данными.

Студентам следует:

Прорабатывать рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию;

- до очередного практического занятия по рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей темы занятия;

- при подготовке к практическим занятиям следует обязательно использовать не только учебную литературу, но и нормативные правовые акты и материалы периодической печати и интернет ресурсы;

- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе;

- в ходе семинара активно участвовать в рабочей группе по выполнению заданного задания, готовить краткие, четкие выступления, участвовать в обсуждении докладов и результатов;

- на занятии доводить каждую поставленную задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

Не следует оставлять не решенные вопросы, для выяснения и понимания содержания их решения следует задать преподавателю и коллегам вопросы по материалу, вызвавшему затруднения.

Студентам, пропустившим занятия выполнить задание семинарского занятия и представить результаты в процессе индивидуальной работы с преподавателем. Студенты, не предоставившие такие результаты или не участвующие активно в работе на семинарах, упускают возможность получить баллы за работу в соответствующем семестре.

Формы семинарских занятий, проводимых в интерактивной форме:

1. Дискуссия

Дискуссия состоит из трех этапов:

На первой стадии вырабатывается определенная установка на решение поставленной проблемы. При этом перед студентом стоит задача уяснить проблему и цель дискуссии. Главное правило дискуссии – выступить должен каждый. Кроме того, необходимо: внимательно выслушивать выступающего, не перебивать, аргументировано подтверждать свою позицию, не повторяться, не допускать личной конфронтации, сохранять беспристрастность, не оценивать выступающих, не выслушав до конца и не поняв позицию.

Вторая стадия – стадия оценки – обычно предполагает ситуацию сопоставления, конфронтации и даже конфликта идей, который в случае неумелого руководства дискуссией может перерасти в конфликт личностей. На этой стадии перед студентом ставятся следующие задачи:

- начать обмен мнениями;
- собрать максимум мнений, идей, предложений. Выступая со своим мнением, студент может сразу внести свои предложения, а может сначала просто выступить, а позже сформулировать свои предложения.

- не уходить от темы;
- оперативно проводить анализ высказанных идей, мнений, позиций, предложений перед тем, как переходить к следующему витку дискуссии.

В конце дискуссии у студентов есть право самим оценить свою работу (рефлексия).

Третья стадия – стадия консолидации – предполагает выработку определенных единых или компромиссных мнений, позиций, решений. На этом этапе осуществляется контролирующая функция. Студенты анализируют и оценивают проведенную дискуссию, подводят итоги, результаты.

Подготовка к дискуссии включает в себя изучение материала, полученного на лекции и дополнительного материала, рекомендованного преподавателем.

Методические указания для обучающихся по обсуждению кейсовой ситуации:

- преподаватель самостоятельно делит группы на несколько подгрупп по 6-12 человек;
- студентам дается время на изучение кейса;
- обсуждение вопросов кейса в группе и выработка альтернативных решений;
- каждая группа предлагает свои альтернативные решения обозначенных в кейсе проблем;
- обсуждение вариантов решений всеми студентами из предложенных и выработка единого решения с аргументацией;
- совместно с преподавателем, который выступает в роли модератора – подводятся итоги и отмечаются положительные и отрицательные стороны.

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, электронны

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.