

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Воронежский государственный технический университет»

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный
технический университет»

Кафедра управления

ОСНОВЫ ТЕОРИИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению курсовой работы по дисциплине
«Основы теории принятия управленческих решений»
для обучающихся всех специальностей, всех форм обучения



Воронеж 2022

УДК
ББК

Составитель:
канд. экон. наук, доцент Некрасова Т.А.

Методические указания по выполнению курсовой работы по дисциплине «Основы теории принятия управленческих решений» для обучающихся всех специальностей, всех форм обучения/ФГБОУ ВО «ВГТУ»; сост. Т.А. Некрасова. Воронеж, 2022 13с.

Основной целью методических указаний является выработка навыков выполнения курсовой работы на основе структуризации и анализа изучаемого материала курса «Основы теории принятия управленческих решений». Предназначены для выполнения курсовой работы при изучении дисциплины «Основы теории принятия управленческих решений», для обучающихся всех форм обучения, всех специальностей. Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ КР ПУР 2022.pdf.

УДК
ББК

Рецензент О.Н. Бекирова к.э.н., доцент кафедры управления ВГТУ

Издается по решению учебно–методического совета
Воронежского государственного технического университета

Содержание

Введение	4
1. Общие положения по выполнению курсовой работы	5
2. Требования к оформлению курсовой работы	5
3. Характер и пути получения исходной информации	6
4. Структура курсовой работы, содержание основных разделов	6
5. Рекомендуемые темы курсовых работ по дисциплине «Основы теории принятия управленческих решений»	7
6. Методические рекомендации по применению методов принятия управленческих решений	8
Список рекомендуемой литературы	12

Введение

Цели изучения дисциплины «Основы теории принятия управленческих решений»: овладение профессиональными компетенциями, связанными с решением комплекса задач по принятию управленческих решений; овладении основными приемами и методами принятия управленческих решений и формирование навыков их использования при разработке и реализации управленческих решений в соответствии с квалификационными требованиями.

Изучение данного курса позволит обучающимся сформировать теоретические знания и практические навыки в области технологий разработки, принятия, реализации и мотивации качественного управленческого решения.

Задачами дисциплины «Основы теории принятия управленческих решений» являются:

- приобретение теоретических знаний о процессе принятия управленческих решений;
- изучение методологии разработки, принятия и реализации управленческих решений;
- изучение основных проблем, возникающих в процессе принятия управленческих решений;
- овладение приемами и методами принятия управленческих решений;
- приобретение навыков принятия управленческих решений с помощью различных методов.

Результатом освоения дисциплины является освоение компетенций согласно учебному плану соответствующей специальности. Тематика приведенных в данных методических указаниях курсовых работ дисциплины «Основы теории принятия управленческих решений» - это обобщенная основа, в рамках курса видоизменяющаяся в некоторых позициях согласно специальности и направления подготовки обучающихся, имеющая, однако общую суть.

Основными разделами изучаемой дисциплины «Основы теории принятия управленческих решений» являются:

Раздел № 1. «Сущность и содержание управленческих решений»

Раздел № 2. «Основные этапы процесса принятия решений»

Раздел № 3. «Методы оценки эффективности управленческих решений»

Раздел № 4. «Анализ основных причин проблем в процессе принятия управленческих решений»

Раздел № 5. «Методы анализа основных причин проблем в процессе принятия управленческих решений»

Раздел № 6. «Методы принятия управленческих решений»

Раздел № 7. «Методы экспертизы управленческих решений»

1. Общие положения по выполнению курсовой работы

Курсовая работа предназначена для закрепления знаний и навыков, полученных при изучении курса «Основы теории принятия управленческих решений». Она призвана способствовать развитию системного мышления, приобретению опыта изучения и анализа литературных источников, фактических материалов по проблемам теории и практики стратегического менеджмента в организациях.

Задание на курсовую работу выдает руководитель, исходя из тематики, приведенной в методических указаниях. Не исключается возможность выполнения курсовой по теме, предложенной студентом.

В процессе выполнения курсовой работы студенты обязаны согласовать с руководителем объект и предмет исследования, план по каждой части работы, основные положения по проблеме и используемые литературные источники.

Независимо от выбранной темы, каждая работа должна быть построена по единой для всех тем структуре и содержать: введение, теоретическую, аналитическую и рекомендательную части, заключение и список литературы.

2. Требования к оформлению курсовой работы

Курсовая работа должна быть представлена в напечатанном виде на листах формата А4, рекомендуемый шрифт - Times New Roman, 14. Объем курсовой работы должен составлять 30-35 листов. Оформление должно соответствовать требованиям стандарта.

Титульный лист считается первой страницей курсовой работы, но не нумеруется. Все последующие страницы нумеруются. Номера проставляются внизу страницы, в центре. Содержание курсовой работы, которое помещается на второй странице должно отражать точные наименования всех разделов (глав) и подразделов (параграфов) с указанием номеров страниц. Все разделы (главы) в содержании и тексте работы, кроме «Введения» и «Заключения», должны быть пронумерованы арабскими цифрами. Каждой раздел (глава) должен начинаться с новой страницы. Разделы (главы) должны быть поделены на подразделы (2-3 параграфа), которые нумеруются двумя цифрами, разделенными точкой: первая цифра означает номер главы, вторая – номер параграфа в главе.

На все рисунки и таблицы, приводимые в работе, необходимы ссылки в тексте. Рисунки и таблицы должны иметь названия и быть оформлены в соответствии с требованиями стандарта.

На все используемые литературные источники необходимо делать ссылки, которые в тексте приводятся в квадратных скобках, например [1, с.12], где «1» – это порядковый номер литературного источника в списке литературы, помещаемого в конце курсовой работы, после заключения, «с. 12» - номер страницы в данном источнике.

Выполненная курсовая работа сдается на проверку руководителю. Получившие положительную оценку работы допускаются к защите.

3. Характер и пути получения исходной информации

Выбрав тему курсовой работы, студент должен подобрать необходимые для ее выполнения теоретические материалы и конкретные практические данные.

Теоретические данные содержатся в рекомендуемой литературе по курсу. Кроме этого, могут быть использованы другие источники, в том числе – периодические издания, такие как журналы «Проблемы теории и практики управления», «Менеджмент в России и за рубежом», «Российский экономический журнал», «ЭКО», «Человек и труд», «Управление персоналом», «Менеджмент», «Коммерсант», «Деловые люди», «Эксперт», «Секрет фирмы», «Компании», «Мировая экономика и международные отношения» и др. В этих журналах, наряду с различными научно-теоретическими публикациями, часто печатаются статьи, отражающие проблемы современных организаций, способы решения организационно-управленческих задач на конкретных предприятиях, приводятся статистические материалы, отражающие результаты проведенных исследований. Эти материалы, наряду с данными конкретных организаций, могут послужить основой для проведения анализа проблемы.

При написании практической части работы следует использовать данные конкретного предприятия, которые могут быть получены в процессе практической деятельности студента по месту его работы или в ходе прохождения им производственной практики. Кроме того, может быть использована информация о компаниях, представленная на их официальных сайтах, и в периодических изданиях, таких как «Секрет фирмы», «Эксперт», «Компании» и т.п.

4. Структура курсовой работы, содержание основных разделов

Независимо от темы, курсовая работа по стратегическим проблемам развития организации должна включать следующие разделы:

ВВЕДЕНИЕ, которое должно содержать обоснование актуальности рассматриваемой проблемы в современных условиях; цель курсовой работы; задачи, решаемые в работе для достижения поставленной цели; объект исследования.

Во введении также должно быть кратко отражено содержание основных разделов курсовой работы. Объем введения 2-4 с.

ТЕОРЕТИЧЕСКУЮ ЧАСТЬ, представляющую собой аналитический обзор литературных источников по теме курсовой работы. В этой части следует определить сущность предмета исследования, охарактеризовать и проанализировать точки зрения различных авторов на данную проблему (это предопределяет необходимость ссылок на литературные источники), выявить тенденции развития проблемы, а также методы решения возникающих задач.

Объем теоретической части 12-15 с.

АНАЛИТИЧЕСКУЮ ЧАСТЬ, в которой, независимо от темы курсовой работы, необходимо дать краткую характеристику выбранной для изучения организации и провести анализ применяемых методов принятия и реализации управленческих решений.

Результатом написания данной главы должны стать перечни наиболее используемых методов управленческих решений с описанием их плюсов и минусов.

Объем аналитической части 10-12 с.

РЕКОМЕНДАТЕЛЬНУЮ ЧАСТЬ, в которой обобщаются результаты и приводятся рекомендации по повышению эффективности принимаемых управленческих решений.

Объем данной части 4-6 с.

При оформлении аналитической и рекомендательной частей должны использоваться табличные и графические способы отражения информации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ, в котором кратко отражаются результаты проделанной работы, оценивается степень решения поставленных задач, эффективность предложенных рекомендаций.

Объем заключения 2-3 с.

5. Рекомендуемые темы курсовых работ по дисциплине «Основы теории принятия управленческих решений»

1. Особенности управленческой деятельности в условиях рынка
2. Роль управления в рыночной экономике.
3. Современные тенденции в теории управления.
4. Современные тенденции в менеджменте.
5. Проблемы менеджмента в глобальной экономике.
6. Влияние фактора глобализации на деятельность современных организаций.
7. Значение переменных внутренней среды для выживания организации в условиях глобальной конкуренции.
8. Особенности российской модели управления в сравнении с зарубежными моделями.
9. Проблемы организации процесса разработки управленческих решений.
10. Влияние современной экономической ситуации на характер управленческих решений.
11. Влияние ситуации экономического кризиса на целевую ориентацию управленческих решений.
12. Современные модели принятия управленческих решений.
13. Применение методов принятия управленческих решений в российских организациях.
14. Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска в условиях России.
15. Проектирование системы управления (на примере конкретной организации).
16. Процесс исследования и проектирования систем управления.
17. Использование общенаучных методов в практике управления (на примере конкретной организации).

18. Использование методов управленческого воздействия (на примере конкретной организации).

19. Использование методов решения проблем (на примере конкретной организации).

Выбранная тема определяет содержание теоретической части курсовой работы

6. Методические рекомендации по применению методов принятия управленческих решений

Методы принятия управленческих решений являются регламентируемыми действиями и способами по решению управленческих задач выбора альтернатив. Системный подход применительно к данному процессу позволяет сформулировать состав подпроцессов (этапов) поиска решений и путем установления отношений следования между этапами выстроить так называемую системную последовательность принятия решений. В самом общем виде данная последовательность включает этапы анализа (диагностики), целевыявления и проектирования (поиска средств достижения целей), реализации и оценки результатов принятия решений в самых разных и сложных системах управления.

Совокупность взаимосвязанных методов принятия управленческих решений направленных на решение определенного класса управленческих задач, называется управленческими технологиями, методическим инструментарием организации и регулирования бизнес-процессов и является основным элементом управленческого процесса. Классификация методов принятия и реализации управленческих решений, выстроенная на основе системной последовательности принятия решений, представлена на рис. 1.

Методы диагностики проблем. Методы, используемые на этапе диагностики проблем, обеспечивают ее достоверное и наиболее полное описание. В их составе выделяют методы сравнения, факторного анализа, моделирования и прогнозирования. Все эти методы осуществляют сбор, хранение, обработку и анализ информации, фиксацию важнейших событий. Набор методов зависит от характера и содержания проблемы, сроков и средств, которые выделяются на этапе постановки.

Методы сравнений позволяет оценить работу организации, определить отклонение от плановых показателей, установить их причины и выявить резервы. Сравнение требует обеспечения сопоставимости сравниваемых показателей (единство оценки, сравнимость календарных сроков, устранение влияния различий в объеме и др.).



Рис. 1. Классификация методов принятия и реализации управленческих решений

Факторный анализ исследует структуру матриц ковариации и корреляции. В нем рассматривается зависимость признака-свойства от нескольких признаков-факторов.

Моделирование включает следующие модели: экономико-математические, теории массового обслуживания, теории запасов, экономического анализа и др.

Экономико-математическое моделирование основывается на использовании однофакторных и многофакторных моделей. Применяются однофакторные модели следующих видов: линейные модели, парабола и гипербола; многофакторные модели: линейная и логарифмическая. Наиболее часто применяются линейные модели – однофакторные:

$$y = a_0 + a_1 x \quad (1)$$

и многофакторные:

$$y = a_0 + a_1 x_1 + \dots + a_n x_n, \quad (2)$$

где $a_0, a_1, \dots, a_n$ – параметры уравнений,

$x, x_1, \dots, x_n$ – независимые переменные при принятии решений,

y – зависимая переменная, величина, описывающая последствия принятых решений.

Теория массового обслуживания (теория очередей) применяется для решений, связанных с ситуациями ожидания. Она помогает принять решение, устанавливающее определенное равновесие между размерами упущенной выгоды (доходов) и величиной дополнительных затрат в сервисных организациях. В основе расчетов лежит известная формула Пуассона:

$$P_n = e^{-\lambda} \lambda^n / n! \quad (3)$$

где P_n – вероятность появления n -го количества клиентов;

e – основание натурального логарифма, $e = 2,7183\dots$;

λ – среднее количество клиентов;

n – количество клиентов в единицу времени.

Основными характеристиками модели теории очередей являются количество каналов обслуживания, среднее время обслуживания одного клиента, количество клиентов, время ожидания обслуживания и др. На основе выполненных расчетов определяется необходимое количество каналов обслуживания при допустимом, с точки зрения клиента, ожидании обслуживания.

Теория запасов. Использование теории запасов позволяет установить равновесие между затратами на создание запасов и издержками, связанными с потерями в случае нарушения производственного процесса. Теория запасов позволяет определить экономически выгодный размер запаса (economic order quantity – EOQ), который является количеством запаса, позволяющим свести к минимуму общие издержки, связанные с хранением запаса.

Экономический анализ оперирует такими известными понятиями, как постоянные и переменные издержки, выручка от реализации, цена за единицу продукции, минимальный объем реализации или точка безубыточности, порог рентабельности, запас финансовой прочности, сила операционного (производственного) рычага и др. Перечисленные понятия используются для моделирования ситуаций типа, что будет с прибылью, если изменятся объем продаж, издержки, цена и др.

Методы прогнозирования используются для предвидения изменений и последствий влияния внешней и внутренней среды на организацию и подразделяются на количественные и качественные.

Методы генерирования альтернатив.

При разработке альтернатив – способов управленческих действий по достижению поставленной цели – используют методы как индивидуального, так и коллективного решения проблем. Индивидуальные методы характеризуются наименьшими затратами времени, но не всегда эти решения являются оптимальными.

При генерировании альтернатив используют интуитивный подход или методы логического (рационального) решения проблем. Методы генерирования альтернатив подразделяются на методы активизации мышления и методы соединения альтернатив. К методам активизации мышления относят методы мозгового штурма, Дельфи, эвристические методы.

К методам соединения альтернатив относят морфологический анализ, методы гирлянд ассоциаций, методы синектики и др.

Методы оценки и выбора альтернатив. Методы оценки и выбора альтернатив состоят из методов экспертных оценок и критериальных методов.

Экспертные методы. Экспертные оценки – это качественные оценки, основанные на информации неколичественного (качественного) характера, которые могут быть получены только с помощью специалистов – экспертов.

Метод экспертного оценивания относится к инструментарию количественной оценки качества альтернатив в условиях слабоформализуемой проблемной ситуации.

Экспертные суждения – содержательные высказывания (определяющие состав, структуру, функциональность исследуемой системы, сущностей и их атрибутов), количественная или качественная оценка какой-либо сущности (т.е. определение количественных и качественных атрибутов и их значений).

Экспертное ранжирование. Ранг – степень отличия по какому-либо признаку, а ранжирование – процесс определения рангов, относительных количественных оценок степеней отличий по качественным признакам.

Критериальные методы. Критерий – это способ описания альтернативных вариантов решений, способ выражения различий между ними (альтернативами) с точки зрения предпочтений лица, принимающего решения (ЛПР). Количественные критерии, позволяющие оценивать результаты принимаемых решений, принято называть критериями эффективности. Критериальный язык позволяет оценить результат действия каждой альтернативы критерием (конкретным числом), а затем провести сравнение этих критериев, наилучшей альтернативой является та, которая обладает наибольшими (наименьшими) значениями критерия.

Среда принятия решений. Состояния знания лица, принимающего решения, могут быть классифицированы как состояния определенности, риска неопределенности. Различия между определенностью, риском и неопределенностью отражают различия в степени знания лица, принимающего решения.

Среда определенности. Определенность понимается как такое состояние знания, при котором лицо, принимающее решение, заранее знает конкретный исход для каждой альтернативы. Иначе говоря, лицо, принимающее решение, обладает исчерпывающим знанием состояния среды и результатов каждого возможного решения.

Среда риска. Риск определяется как состояние знания, когда известны один или несколько исходов по каждой альтернативе и когда вероятность реализации каждого исхода достоверно известна лицу, принимающему решение.

Среда неопределенности. Неопределенность – это такое состояние знания, когда одна или более альтернатив имеют ряд возможных исходов, вероятность которых либо неизвестна, либо не имеет смысла. Неопределенность часто бывает обусловлена быстрыми изменениями структурных переменных и явлений рынка, определяющих экономическую и социальную среду действия фирмы.

Выработка решения в условиях определенности.

Оптимизационный анализ. В общем случае выработка решений в условиях определенности направлена на поиск максимальной отдачи либо в виде максимизации выгоды (дохода, прибыли или полезности), либо минимизации затрат. Такой поиск называется оптимизационным анализом. Три метода оптимизации, используются лицом, принимающим решение: предельный анализ, линейное программирование и приростный анализ прибыли.

Предельный анализ В условиях определенности доходы и затраты будут известны для любого уровня производства и продаж. Задача состоит в том, чтобы найти их оптимальное соотношение, позволяющее максимизировать прибыль. Предельный анализ позволяет сделать это.

Приростный анализ. Приростный анализ прибыли оперирует с любыми и всеми изменениями в доходах, затратах и прибылях, явившимися следствием определенного решения. Таким образом, концепция приростного анализа охватывает изменения как самих функций, так и их значений. Основное правило решения состоит в том, чтобы принять любое предложение, повышающее прибыль, или отвергнуть любое предложение, ее уменьшающее.

Линейное программирование. К числу наиболее известных задач линейного программирования относятся:

- задачи о распределении ограниченных ресурсов (задачи оптимального планирования);
- задачи об оптимальной корзине продуктов (задачи о диете, задачи оптимального смешения);
- задачи оптимального раскроя (материалов, заготовок);
- транспортные задачи; задачи о назначениях;
- задачи оптимизации финансовых потоков;
- задачи оптимизации графиков платежей.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений: учеб. пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znaniyum.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/975. - ISBN 978-5-16-100409-8. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/1012452>

2. Бражко, Е. И. Управленческие решения: учебное пособие / Е.И. Бражко, Г.В. Серебрякова, Э.А. Смирнов. — 2-е изд. — Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2020. — 126 с. — (ВО: Бакалавриат). — DOI: <https://doi.org/10.12737/17836>. - ISBN 978-5-16-104537-4. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/1062387>

3. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие / Н.В. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <http://new.znaniyum.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/10400. - ISBN 978-5-16-102507-9. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/1006742>

4. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 227 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/20621. - ISBN 978-5-16-104125-3. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/product/1004395>

5. Кузьмина, О. Н. Функционально-стоимостный анализ в решении организационно-управленческих задач: теоретические основы и методика проведения: монография / О.Н. Кузьмина, Т.А. Корнеева, Г.А. Шатунова. — М.:

ИНФРА-М, 2019. - 102 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа <http://www.znaniium.com>]. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/7538. - ISBN 978-5-16-102868-1. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1010050>

6. Применение функционально-стоимостного анализа в решении управленческих задач.: Учебное пособие / Под ред. В.В. Рыжовой. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 245 с.: 60x88 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-004415-6. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1002233>

7. Смирнов, Э. А. Управленческие решения: Учебник / Э.А. Смирнов. - М.: ИЦ РИОР, 2019. - 362 с.: - (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-103960-1. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/1002346>

8. Строева, Е. В. Разработка управленческих решений : учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. —128 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-101888-0. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/>

9. Управленческие решения: шпаргалка. — Москва: РИОР. — 96 с. - ISBN . - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/548661>

10. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. - Москва: Дашков и К, 2016. - 324 с. - ISBN 978-5-394-01084-2. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/4>

ОСНОВЫ ТЕОРИИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению курсовой работы по дисциплине
«Основы теории принятия управленческих решений»
для обучающихся всех специальностей, всех форм обучения

Составители:

Канд. экон. наук, доцент Т.А. Некрасова

Подписано к изданию . Уч.–изд. л. . «С»
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»
394026 Воронеж, Московский просп., 14