

Частное образовательное учреждение высшего образования  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ  
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

УТВЕРЖДАЮ

На заседании кафедры  
международных финансов и  
бухгалтерского учета  
Протокол № 10 от 23.05.2023 г.

Первый проректор  
С.В. Авдашкевич  
28.06.2023

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	Б1.О.03 Методы принятия управленческих решений
Направление подготовки:	38.04.01 Экономика
Направленность (профиль):	Международный бизнес
Уровень высшего образования:	Магистратура
Форма обучения:	очная, заочная, очно-заочная
Разработчики:	Кандидат экономических наук, доцент Ключев К. В. Кандидат экономических наук, доцент Рогавичене Л. И.

Санкт-Петербург  
2023

**1. Цели и задачи дисциплины:***Цель освоения дисциплины:*

- формирование у студентов системы знаний в области теории и практики выработки и принятия управленческих решений в объеме, необходимом для успешной деятельности в качестве руководителей предприятий.

*Задачи дисциплины:*

- ознакомиться с современными взглядами, позициями по проблемам принятия управленческих решений;

- приобрести навыки принятия управленческих решений в современных организациях;

- приобрести навыки анализа различных моделей, подходов к принятию управленческих решений;

- овладеть методами расчета показателей производственной деятельности предприятия.

**2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования**

Планируемые результаты освоения ОП ВО (код и содержание компетенций)	Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Примечание
ОПК-4 Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность;	ОПК-4.1 Знает экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности.	-
	ОПК-4.2 Умеет принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности.	
	ОПК-4.3 Владеет экономическими и финансовыми способами обоснования организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.	

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-4.1. Знает экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности.	знать особенности, виды управленческих решений на различных уровнях управления
ОПК-4.2. Умеет принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности.	уметь разрабатывать структуру рационального процесса принятия решения в соответствии с данной ситуацией
ОПК-4.3. Владеет экономическими и финансовыми способами обоснования организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.	владеть навыками разработки организационного механизма разработки и реализации управленческого решения рациональным способом

**3. Содержание, объем дисциплины и формы проведения занятий**

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Компетенции	Оценочные средства текущего контроля		
			ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ
			ОПК-4.1	ОПК-4.2	ОПК-4.3
1	Теоретические аспекты теории принятия решений.	ОПК-4	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Расчетно-графическая работа №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Компетенции	Оценочные средства текущего контроля		
			ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ
			ОПК-4.1	ОПК-4.2	ОПК-4.3
2	Управленческие решения и их характеристика.	ОПК-4	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Расчетно-графическая работа №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)
3	Неопределённость и риск в процессе принятия решений.	ОПК-4	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №2 (10)	Расчетно-графическая работа №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)
4	Этапы принятия управленческого решения рациональным методом.	ОПК-4	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №2 (10)	Расчетно-графическая работа №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3 (20)
<b>Количество баллов (100 баллов):</b>			100		

<b>Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа</b>	
<p><b>Тема 1:</b> Теоретические аспекты теории принятия решений.</p> <p>Понятие «решение», личные и деловые (как экспертные и управленческие) решения. Роль и место принятия решений в управлении организацией. Функции управления и принятие управленческих решений как связующий процесс. Опыт зарубежных исследователей: правила принятия управленческих решений М.Рубинштейна; система принятия решений С.Джонсона. Психологическая теория принятия решений, её функции и задачи. Нормативная теория принятия решений: концепция максимизации полезности и концепция ограниченной рациональности.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Типология управленческих решений.</p> <p><b>Лабораторная работа:</b> -</p>	
<p><b>Тема 2:</b> Управленческие решения и их характеристика.</p> <p>Типология управленческих решений. Уровни организации управленческих решений и формы поведения руководителя. Участники процесса принятия управленческих решений и ответственность. Факторы, влияющие на процесс принятия решений: а) ситуационные факторы как влияние внешней и внутренней среды и б) личностные факторы как своеобразие психических процессов, состояний и свойств личности. Классификация задач принятия решений.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Факторы, влияющие на процесс принятия решений</p> <p><b>Лабораторная работа:</b> -</p>	
<p><b>Тема 3:</b> Неопределённость и риск в процессе принятия решений.</p> <p>Понятия неопределённости, риска, опасности. Классификация неопределённых факторов: по источнику неопределённости – неопределённость среды и личностная неопределённость; по природе неопределённости – вероятностная неопределённость и неопределённость уверенности. Виды рисков. Риск-менеджмент. Методы управления рисками. Коэффициент риска и количественная оценка риска</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Понятия неопределённости, риска, опасности в процессе принятия решений</p> <p><b>Лабораторная работа:</b> -</p>	
<p><b>Тема 4:</b> Этапы принятия управленческого решения рациональным методом.</p> <p>Понятие и технология процесса принятия решений. Анализ ситуации. Определение (идентификация) проблемы, установление причин её возникновения. Классификация проблем. Формулирование цели принятия решения. Требования, предъявляемые к цели. Дерево целей. Ограничения и критерии выбора. Объективные и субъективные ограничения. Количественные и качественные показатели; шкалы их измерений. Основные требования к набору критериев выбора. Разработка альтернатив. Методы поиска идей: метод мозгового штурма, метод синектики, метод ликвидации тупиковых ситуаций, морфологический анализ. Оценка альтернатив. Типология оценок. Выбор альтернативы. Методы принятия решений. Дерево решений. Реализация решения. Процедуры согласования и утверждения решений. Управление реализацией. Контроль и оценка результатов разрешения проблемы. Причины, этапы и виды контроля.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Понятие и технология процесса принятия решений</p>	

38.04.01 Экономика, направленность (профиль) "Международный бизнес"

Рабочая программа дисциплины

Дисциплина: Б1.О.03 Методы принятия управленческих решений

Форма обучения: очная, заочная, очно-заочная

Разработана для приема 2023/2024 учебного года

<b>Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа</b>
<b>Лабораторная работа:</b> -
<b>Курсовая работа:</b> не предусмотрено учебным планом

### *Очная форма обучения*

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 2
Аудиторные занятия (АЗ):	32	32
Лекционные занятия (Лек)	16	16
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	16	16
Самостоятельная работа студента (СР)	36	36
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	36	36
Контроль самостоятельной работы (КСР)	4	4
Контактная работа (КоР)	36	36
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	36	36
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	108/3	108/3

\* Подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				СР	Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий					
			Лек	Пр	Лаб			
1	Теоретические аспекты теории принятия решений.	2	4	4	0	9	4	
2	Управленческие решения и их характеристика.	2	4	4	0	9	4	
3	Неопределённость и риск в процессе принятия решений.	2	4	4	0	9	4	
4	Этапы принятия управленческого решения рациональным методом.	2	4	4	0	9	4	
Итого:			16	16	0	36	16	

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

### *Заочная форма обучения*

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 2
Аудиторные занятия (АЗ):	10	10
Лекционные занятия (Лек)	4	4
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	6	6
Самостоятельная работа студента (СР)	85	85
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	85	85
Контроль самостоятельной работы (КСР)	4	4
Контактная работа (КоР)	14	14
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)	9	9
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	108/3	108/3

\* Подготовка к аудиторным занятиям

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				СР	Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий					
			Лек	Пр	Лаб			
1	Теоретические аспекты теории принятия решений.	2	2	2	0	21	4	
2	Управленческие решения и их характеристика.	2	0	2	0	21	4	

38.04.01 Экономика, направленность (профиль) "Международный бизнес"

Рабочая программа дисциплины

Дисциплина: Б1.О.03 Методы принятия управленческих решений

Форма обучения: очная, заочная, очно-заочная

Разработана для приема 2023/2024 учебного года

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
3	Неопределённость и риск в процессе принятия решений.	2	2	0	0	21	4
4	Этапы принятия управленческого решения рациональным методом.	2	0	2	0	22	4
Итого:			4	6	0	85	16

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

#### *Очно-заочная форма обучения*

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 2
Аудиторные занятия (АЗ):	32	32
Лекционные занятия (Лек)	16	16
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	16	16
Самостоятельная работа студента (СР)	47	47
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	47	47
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2
Контактная работа (КоР)	34	34
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	27	27
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	108/3	108/3

\* Подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Теоретические аспекты теории принятия решений.	2	4	4	0	11	4
2	Управленческие решения и их характеристика.	2	4	4	0	12	4
3	Неопределённость и риск в процессе принятия решений.	2	4	4	0	12	4
4	Этапы принятия управленческого решения рациональным методом.	2	4	4	0	12	4
Итого:			16	16	0	47	16

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

#### 4. Способ реализации дисциплины

Без использования онлайн-курса.

#### 5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

*Основная литература:*

1. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 2-е изд., испр. и доп. Учебное пособие для вузов / Под ред. Иванова П.В., 2022 г. - 276 с. - ISBN 978-5-534-10862-0 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-494754>

2. РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 2-е изд., испр. и доп. Учебник и практикум для вузов / Филинов-Чернышев Н. Б. - Национальный исследовательский

университет «Высшая школа экономики» (г. Москва), 2022 г. - 324 с. - ISBN 978-5-534-03558-2 –  
Режим доступа: <https://urait.ru/book/razrabotka-i-prinyatie-upravlencheskih-resheniy-490235>

3. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. Учебник и практикум для вузов / Трофимова Л. А., Трофимов В. В. - Санкт-Петербургский государственный экономический университет (г. Санкт-Петербург), 2022 г. - 335 с. - ISBN 978-5-534-01584-3 –  
Режим доступа: <https://urait.ru/book/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-488692>

*Дополнительная литература:*

1. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В 2 Ч. ЧАСТЬ 1 3-е изд., испр. и доп. Учебник и практикум для вузов / Голубков Е. П. - Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (г. Москва), 2022 г. - 183 с. - ISBN 978-5-534-06815-3 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-2-ch-chast-1-489387>

2. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В 2 Ч. ЧАСТЬ 2 3-е изд., испр. и доп. Учебник и практикум для вузов / Голубков Е. П. - Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (г. Москва), 2022 г. - 249 с. - ISBN 978-5-534-06700-2 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-2-ch-chast-2-490620>

3. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. Учебник для вузов / Тебекин А. В. - Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД России (г. Москва), 2022 г. - 431 с. - ISBN 978-5-534-03115-7 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-488945>

**6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения**

1. Операционная система
2. Пакет прикладных офисных программ
3. Антивирусное программное обеспечение
4. LMS Moodle
5. Вебинарная платформа
6. MS Project

**7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины**

1. [ibooks.ru](http://ibooks.ru) : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный

2. Электронно-библиотечная система СПбУТУиЭ : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://libume.ru>. - Текст: электронный

3. Юрайт : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://urait.ru>. - Текст: электронный

4. [eLibrary.ru](http://elibrary.ru) : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Текст: электронный

5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: [arhiv.neicon.ru](http://arhiv.neicon.ru). - Текст: электронный

6. КиберЛенинка : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>. - Текст: электронный

7. Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com>. - Текст: электронный

8. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <https://www.cfin.ru>. - Текст: электронный

9. Управление производством [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <http://www.up-pro.ru>. - Текст: электронный

10. Экономический портал [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <http://instituciones.com>. - Текст: электронный

11. HR-tv.ru [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <https://thehrd.ru/>. - Текст: электронный

12. Министерство экономического развития Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://economy.gov.ru>. - Текст: электронный

13. Executive.ru: профессиональная база данных . - Режим доступа: <https://www.executive.ru>. - Текст: электронный

14. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://mintrud.gov.ru>. - Текст: электронный

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа - практических занятий, для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оборудованная: рабочими местами для обучающихся, оснащенными специальной мебелью; рабочим местом преподавателя, оснащенным специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской; лицензионным программным обеспечением

2. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа - практических занятий – компьютерный класс, оборудованный рабочими местами для обучающихся, оснащенными специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета; рабочим местом преподавателя, оснащенным специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской; лицензионным программным обеспечением

3. При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются: виртуальные аналоги учебных аудиторий - вебинарные комнаты на вебинарных платформах, рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета [imeos.ru](http://imeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства), программным обеспечением; рабочее место обучающегося оснащено персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета [imeos.ru](http://imeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства). Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета [imeos.ru](http://imeos.ru) и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля). Лицензионное программное обеспечение

4. Помещение для самостоятельной работы, оборудованное специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, лицензионным программным обеспечением

## 9. Оценочные материалы по дисциплине

Описание оценочных средств (показатели и критерии оценивания, шкалы оценивания) представлено в приложении к основной профессиональной образовательной программе «Каталог оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации».

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета.

Для оценивания учебных достижений студентов в Университете действует балльно-рейтинговая система.

Если оценка, соответствующая набранной в семестре сумме рейтинговых баллов, удовлетворяет студента, то она является итоговой оценкой по дисциплине при проведении промежуточной аттестации в форме экзамена/зачета с оценкой/зачета.

Условием сдачи экзамена/зачета с оценкой/зачета с целью повышения итоговой оценки по дисциплине является сдача студентом экзамена, за который он получает экзаменационные баллы без учета баллов, полученных за текущий контроль:

### Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся зачетом без оценки

Баллы по дисциплине	60 и менее		61-73		74-90		91-100
Итоговая оценка по дисциплине	Незачет		Зачет				
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	50 и менее	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100
	F	Fx	E	D	C	B	A
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный

### Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся экзаменом/зачетом с оценкой

Баллы по дисциплине	60 и менее		61-73		74-90		91-100
Итоговая оценка по дисциплине	Неудовлетворительно		Удовлетворительно		Хорошо		Отлично
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	<50	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100
	F	Fx	E	D	C	B	A
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный

## 9.1. Типовые контрольные задания для текущего контроля

### Деловая и (или) ролевая игра / Кейс-задача №1

#### Принятие альтернативных решений.

Один из государственных подшипниковых заводов столкнулся с необходимостью принятия стратегического решения о дальнейших путях развития. Аналитиками рассматривались два основных альтернативных варианта решения проблемы. Первый из них состоял в продолжении функционирования завода при сохранении традиционных технологий производства. Второй – в достаточно кардинальной реорганизации производства, предполагающей внедрение принципов гибкого интегрированного производства, строительство завода-автомата и одновременно резкое сокращение занятости работающих на заводе специалистов. Проблема - оцените возможные альтернативные варианты стратегического решения о дальнейшем развитии подшипникового завода. Как соотносятся перспективность и риски, возникающие при реализации каждого из



альтернативных вариантов этого стратегического управленческого решения? Какой из альтернативных вариантов является более предпочтительным? Развитие управленческой ситуации. Альтернативный вариант стратегического развития завода, состоявший в следовании традиционным технологическим решениям, по мнению экспертов, не требовал значительных вложений НИОКР, которые к этому моменту составили около 7% бюджета завода, не предвещал серьезных социальных потрясений, но и не давал возможности стратегического прорыва на рынках сбыта продукции. Второй альтернативный вариант стратегического решения о путях развития завода требовал, по мнению экспертов, значительных вложений в НИОКР, был чреват социальным напряжением при ожидаемом сокращении работников фирмы. Однако этот вариант обеспечивал резкое увеличение производительности труда, открывал новые технологические возможности в производстве подшипников, обеспечивал возможности стратегического прорыва на рынках сбыта. Руководство приняло второй альтернативный вариант развития завода, который, как показало будущее, полностью себя оправдал.

### **Вопросы:**

1. Проанализируйте ситуацию, определите тип и специфику управленческого решения.
2. Дифференцируйте факторы, влияющие на процесс принятия данного управленческого решения.
3. Сформулируйте проблему, стоящую перед менеджментом завода.

## **Деловая и (или) ролевая игра / Кейс-задача №2**

### ***Риск в управлении предприятием.***

*Основные функции риска:*

1. Защитная — проявляется в том, что для хозяйствующего (в некоторых отраслях общественного хозяйства) субъекта риск это нормальное состояние, поэтому должно вырабатываться рациональное отношение к неудачам;
2. Аналитическая — наличие риска предполагает необходимость выбора одного из возможных вариантов правильного решения;
3. Инновационная — проявляется в стимулировании поиска нетрадиционных решений проблем;
4. Регулятивная — имеет противоречивый характер и выступает в двух формах: конструктивной и деструктивной.

*Прочитайте кейс и дайте ответы на вопросы, приведенные после кейса.*

Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

### **Вопросы:**

1. Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить?
2. Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?
3. Дайте определение понятию «управленческое решение».
4. Как бы вы сформулировали суть управленческой проблемы, которой посвящен данный кейс.

5. Каковы общие критерии эффективности управленческого решения?

6. Какие методы снижения риска при принятии решений вы можете назвать? Приведите примеры, снижения риска по отношению к выделенной вами проблемной ситуации.

7. Примените принципы SWOT- анализа.

## **Расчетно-графическая работа №1**

### **Задание 1.**

Цель и содержание задания.

Цель задания: приобретение знаний о методах принятия управленческих решений и умений их использования для разработки и выбора альтернатив.

Содержание задания.

1. «Мозговой штурм».

2. Метод Дельфы.

3. Количественные методы принятия решений.

4. Неформальные (эвристические) методы принятия решений.

5. Методы морфологического анализа.

6. Метод синектики.

7. Методы коллективных ассоциаций.

Задание: Подготовьте письменное описание одного из методов принятия решений с примерами его использования.

## **Собеседование, опрос / Контрольная работа №1**

1. Что такое модель и моделирование в условиях принятия решений?

2. В каких областях принятия решений использование моделей наиболее эффективно и в чём выражается эта эффективность?

3. В чем сущность и какова область применения изобразительных моделей?

4. Каким образом целесообразно использовать символические (или математические) модели в процессе выработки и реализации управленческих решений?

5. Опишите процесс построения моделей для принятия управленческих решений.

6. Для выработки каких управленческих решений целесообразно применение теории игр, моделей теории очередей, моделей управления запасами, линейного программирования, имитационного моделирования, экономического анализа?

7. Какие методы прогнозирования могут быть использованы в процессе выработки и реализации управленческих решений?

8. Когда целесообразно применять метод «дерева решений»?

9. Чем отличаются методы «дерево решений» и «платёжная матрица»?

10. Когда эффективно использовать качественные методы прогнозирования при принятии управленческих решений?

11. В чём состоит ограничение количественных методов принятия управленческих решений?

### Собеседование, опрос / Контрольная работа №2

1. Какие существуют виды неопределенности в зависимости от причин ее появления?
2. Сколько существует классов экстремальных ситуаций?
3. Что является целью идентификации рисков?
4. Перечислите базовые факторы риск-менеджмента.
5. Что сопровождает процесс управления риском?
6. Какие практические сферы применения имеет риск-менеджмент?
7. Перечислите составляющие модели процесса риск-менеджмента организации?
8. Какие задачи стоят перед концепцией приемлемого риска?
9. Что является объектом оценки и управления риском?

### Деловая и (или) ролевая игра / Кейс-задача №3

**Цель работы.** Выявить взгляды менеджера на проблему «Руководитель и бизнес».

Проверить уровень управленческой и психолого-педагогической подготовки: знаний, умения, навыков в практической деятельности руководителей и специалистов.

Развивать способность анализировать управленческие и психолого-педагогические ситуации, выбирать в них правильную тактику.

Закрепить перечень практических рекомендаций по основным направлениям управленческой и организаторской деятельности руководителей и специалистов.

**Содержание работы.** Ознакомление с исходной информацией, рассмотрение сценария ситуации, дискуссия по проблеме, ролевое общение, разбор деловой ситуации, определение эффективных направлений решения проблемы.

*Исходные данные.*

#### **Ситуация для группы № 1.**

1. Ваша точка зрения на проблему – «Руководитель – подчиненный». Дайте управленческий и психолого-педагогический анализ отношений руководителя и подчиненного.

2. Анализ затрат рабочего времени руководителей показывает, что большинство из них до 70% рабочего времени тратят на распределение работы между подчиненными, объяснение, кому, что и как делать; лишь 30% рабочего времени остается на выполнение непосредственных функциональных обязанностей.

Обоснование ситуации. Такое распределение времени положительно отражается на результатах работы коллектива, так как более понятными становятся обязанности. Если в коллективе отсутствует четкое разделение функций, прав и ответственности, подчиненные много времени тратят на уточнение своих задач.

Какой метод решения вопроса наиболее оптимален?

3. Ваш начальник – человек невоспитанный. Ему ничего не стоит применить в разговоре «крепкое слово». Вы пожаловались директору, тот пообещал поговорить с ним, но изменений не произошло. Нередко приходишь на работу с хорошим настроением, а его одним словом испортят.

**Ваши действия:**

- сделали вид, что не замечаете;
- остановили, сказав, что не желаете вести разговор в таком тоне;
- попытались воздействовать силой общественного мнения (собрание, стенгазета и др.);
- ответили в том же тоне, игнорируя разный уровень положения.

*Команда разрабатывает план выступления и поведения.*

*Кроме того, слушатели могут создавать проблемные ситуации по своей инициативе.*

*По результатам анализа и сравнительной оценки результатов принятия решений студент должен написать краткие выводы и рекомендации.*

## **9.2. Примерный перечень тем курсовой работы**

Не предусмотрено учебным планом

## **9.3. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации: экзамен**

### **Примерный перечень теоретических вопросов к экзамену: Вопрос № 1**

1. Понятие и виды решений. Управленческое решение, его роль в управлении организацией.
2. Правила принятия решений М.Рубинштейна.
3. Система принятия решений С.Джонсона.
4. Сущность и отличительные черты управленческого решения, сферы принятия решения.
5. Теории принятия решений: нормативная и психологическая. Концепция ограниченной рациональности.
6. Влияние личностных характеристик на процесс разработки управленческих решений.
7. Авторитет руководителя. Отличия мужских и женских стилей управления.
8. Качество управленческого решения. Условия обеспечения качества.
9. Эффективность управленческого решения. Методы оценки эффективности управленческого решения.
10. Уровни принятия управленческих решений. Понятие профессионализм менеджера.
11. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
12. Задачи принятия управленческих решений. Управленческие решения в системе бизнес-процессов.
13. Ответственность руководителя при принятии управленческого решения. Ответственность руководителя за результаты принятого решения.
14. Факторы влияния на процесс принятия решений. Характеристика элементов внешней среды прямого и косвенного воздействия.
15. Понятия неопределенности. Субъективная, объективная неопределенность, причины, задачи снижения неопределенности.
16. Проблема неопределенности и риска в принятии решений.
17. Анализ внешней среды и её влияние на реализацию альтернатив.
18. Управление рисками. Классификация рисков. Отличие риска от неопределенности.
19. Методы применения риска. Принятие решения в условиях риска. Экспертное оценивание. Стратегии управления рисками.
20. Технология процесса принятия решений. Характеристика основных этапов принятия решений.

21. Имитационное моделирование. Имитационные методы принятия решений.
22. Определение цели как составляющей процесса управления. Методы формирования деревьев цели. Метод деревьев решений. Применение в процессе принятия управленческого решения.
23. Особенности метода «дерева решений» и метода сценариев.
24. Эвристические методы принятия управленческих решений.
25. Экспертные методы. Критерии и показатели критериев оценки управленческих решений.
26. Методы проведения экспертизы. Подбор экспертов.
27. Традиционные способы принятия решения и методы психологической активации.
28. Теоретико-игровые методы в принятии управленческих решений.
29. Аналитический метод и метод математического программирования в принятии управленческих решений.
30. Статистический метод в принятии управленческих решений.
31. Матричный метод в принятии управленческих решений. Согласованные решения.
32. Методы подключения новых интеллектуальных источников в принятии управленческих решений.
33. Бескоалиционные игры. Принципы рационального поведения игроков.
34. Игры с «природой». Метод платежной матрицы. Критерии Вальда, Сэвиджа, Лапласа, Гурвица.
35. Концепция ограниченной рациональности Г.Саймона.
36. Модель «мусорной корзины» Дж.Марча.
37. Теория локальных приращений Ч.Линдблома.
38. Модель принятия решений руководителем В.Врума. Модель Врума-Йеттона пять стилей руководства процессом принятием решения.
39. Конфликтно-игровая модель организации М.Крузье.
40. Аксиома Парето. Эффективные и слабоэффективные решения.
41. Основные подходы к принятию коллективных решений. Принятие управленческих решений методом «мозгового штурма», «дельфи», «суда», «сценариев».
42. Основы теории социального выбора. Аксиомы и парадоксы голосования.
43. Правила голосования с подсчетом очков. Правила голосования, состоятельные по Кондорсе.
44. Типология конфликтов. Управление конфликтами в процессе принятия управленческих решений.
45. Принятие коллективных решений в малых группах. Конференции по принятию решений.
46. Методы организации работы группы, принимающей решение.
47. Этапы принятия рациональных решений. Феномен расхождения нормативного и реального процессов принятия решений.
48. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
49. Шкалы измерения количественных и качественных показателей эффективности управленческих решений.
50. Психические процессы и их влияние на процесс принятия управленческих решений.
51. Управленческие решения и ответственность.
52. Модели теории очередей (массового обслуживания).
53. Влияние человеческого фактора на реализацию альтернатив в принятии управленческих решений.

### **Примерный перечень практических заданий к экзамену: Вопрос № 2**

Задание 1. Объясните, почему изменения внешних факторов должны приводить к переменам в

организации.

Приведите конкретные примеры.

Задание 2. Опишите:

- изменения, произошедшие в данной компании;
- источники возможного или возникшего сопротивления;
- сдерживающие и движущие силы (определите, внутренние или внешние причины их вызвали, постройте диаграмму);
- факторы, влияющие на выбор стратегии проведения изменений;
- стратегию проведения изменений, выбранную фирмой;
- стратегию преодоления сопротивления, принятую фирмой;
- этап проведения изменений, на котором находится фирма.

Задание 3. Проанализируйте и оцените действия руководства организации по проведению изменений. Отметьте достоинства и недостатки стратегии изменений в организации. Управление изменениями.

Задание 4. Предложите собственный вариант проведения изменений в условиях, сложившихся в фирме. Успех в управлении ситуациями в условиях определенности, неопределенности и риска.

Раздел билета	Компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Количество баллов
Вопрос №1 Теоретический вопрос (проверяет знания («знать»), сформированные дисциплиной)	ОПК-4	знать особенности, виды управленческих решений на различных уровнях управления	50
Вопрос №2 Практическое задание (проверяет умения («уметь»), проверяет практические навыки («владеть»), сформированные дисциплиной)	ОПК-4	уметь разрабатывать структуру рационального процесса принятия решения в соответствии с данной ситуацией владеть навыками разработки организационного механизма разработки и реализации управленческого решения рациональным способом	50