

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

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

УТВЕРЖДАЮ

На заседании кафедры менеджмента
и государственного и
муниципального управления
Протокол № 10 от 24.05.2023 г.

Первый проректор
С.В. Авдашкевич
28.06.2023

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	Б1.О.28 Управленческие решения
Направление подготовки:	38.03.01 Экономика
Направленность (профиль):	Бухгалтерский учет, аудит и налогообложение на предприятиях
Уровень высшего образования:	Бакалавриат
Форма обучения:	очная, заочная, очно-заочная
Разработчики:	Кандидат экономических наук, доцент Клюев К. В. Кандидат филологических наук, доцент Кузьмина К. А.

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 предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности;	ОПК-4.1 Знает методы экономически и финансово-обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности	-
	ОПК-4.2 Умеет разрабатывать экономически и финансово-обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	
	ОПК-4.3 Способен принимать организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности на основании экономических и финансовых методов	

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-4.1. Знает методы экономически и финансово-обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности	Знает методы сбора информации, способы и вид ее представления, обработки и анализа для решения управленческих задач с использованием инструментария информационно-аналитических систем
ОПК-4.2. Умеет разрабатывать экономически и финансово-обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	Умеет осуществлять сбор данных, использовать экономико-математические методы их обработки и формулировать выводы на основе анализа в ходе решения задач управления
ОПК-4.3. Способен принимать организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности на основании экономических и финансовых методов	Владеет навыками разработки управленческих решений с учетом их социальной значимости и оценки последствий их реализации

3. Содержание, объем дисциплины и формы проведения занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Компетенции	Оценочные средства текущего контроля		
			ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ
1	Теоретические аспекты теории принятия решений.	ОПК-4	ОПК-4.1	ОПК-4.2	ОПК-4.3
			Тестирование №1 (10)	Доклад, сообщение/Реферат №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)

38.03.01 Экономика, направленность (профиль) "Бухгалтерский учет, аудит и налогообложение на предприятиях"
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.О.28 Управленческие решения
 Форма обучения: очная, заочная, очно-заочная
 Разработана для приема 2021/2022, 2022/2023 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

№ 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	Тестирование №1 (10)	Доклад, сообщение/Реферат №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)
3	Неопределённость и риск в процессе принятия решений.	ОПК-4	Тестирование №1 (10)	Доклад, сообщение/Реферат №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3 (20)
4	Этапы принятия управленческого решения рациональным методом.	ОПК-4	Тестирование №1 (10)	Доклад, сообщение/Реферат №1 (10)	Расчетно-графическая работа №1 (20)
Количество баллов (100 баллов):			100		

Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа	
<p>Тема 1: Теоретические аспекты теории принятия решений. 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. Практические занятия/самостоятельная работа: Принятие решений в деятельности в организации Лабораторная работа: -</p>	
<p>Тема 2: Управленческие решения и их характеристика. 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. Практические занятия/самостоятельная работа: Механизмы оценки управленческих решений в деятельности организации Лабораторная работа: -</p>	
<p>Тема 3: Неопределённость и риск в процессе принятия решений. 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. Практические занятия/самостоятельная работа: Неопределённость и риск в процессе принятия решений Лабораторная работа: -</p>	
<p>Тема 4: Этапы принятия управленческого решения рациональным методом. 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. Практические занятия/самостоятельная работа: Основные особенности принятия управленческого решения рациональным методом. Лабораторная работа: -</p>	
<p>Курсовая работа: не предусмотрено учебным планом</p>	

Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 4
Аудиторные занятия (АЗ):	36	36
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	18	18
Самостоятельная работа студента (СР)	41	41
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	41	41
Контроль самостоятельной работы (КСР)	4	4
Контактная работа (КоР)	40	40
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				СР	Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий					
			Лек	Пр	Лаб			
1	Теоретические аспекты теории принятия решений.	4	4	4	0	11	4	
2	Управленческие решения и их характеристика.	4	6	6	0	10	6	
3	Неопределённость и риск в процессе принятия решений.	4	4	4	0	10	4	
4	Этапы принятия управленческого решения рациональным методом.	4	4	4	0	10	4	
Итого:			18	18	0	41	18	

* 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 5
Аудиторные занятия (АЗ):	4	4
Лекционные занятия (Лек)	2	2
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	2	2
Самостоятельная работа студента (СР)	90	90
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	90	90
Контроль самостоятельной работы (КСР)	5	5
Контактная работа (КоР)	9	9
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.	5	2	0	0	25	4	
2	Управленческие решения и их характеристика.	5	0	0	0	25	6	
3	Неопределённость и риск в процессе принятия решений.	5	0	0	0	20	4	
4	Этапы принятия управленческого решения рациональным методом.	5	0	2	0	20	4	

38.03.01 Экономика, направленность (профиль) "Бухгалтерский учет, аудит и налогообложение на предприятиях"
 Рабочая программа дисциплины
 Дисциплина: Б1.О.28 Управленческие решения
 Форма обучения: очная, заочная, очно-заочная
 Разработана для приема 2021/2022, 2022/2023 учебного года
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
Итого:			2	2	0	90	18

* 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 5
Аудиторные занятия (АЗ):	36	36
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	18	18
Самостоятельная работа студента (СР)	43	43
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	43	43
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2
Контактная работа (КоР)	38	38
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.	5	4	4	0	11	4
2	Управленческие решения и их характеристика.	5	6	6	0	10	6
3	Неопределённость и риск в процессе принятия решений.	5	4	4	0	10	4
4	Этапы принятия управленческого решения рациональным методом.	5	4	4	0	12	4
Итого:			18	18	0	43	18

* 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. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ. Учебник для вузов / Бусов В. И. - Государственный университет управления (г. Москва), 2022 г. - 254 с. - ISBN 978-5-534-01436-5 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/upravlencheskie-resheniya-488770>

2. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 2-е изд., испр. и доп. Учебник и практикум для вузов / Зуб А. Т. - Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (г. Москва), 2022 г. - 332 с. - ISBN 978-5-534-06006-5 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-489217>

3. МЕТОДЫ И МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. Учебник и

практикум для вузов / Рубчинский А. А. - Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (г. Москва), 2022 г. - 526 с. - ISBN 978-5-534-03619-0 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/metody-i-modeli-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-489291>

Дополнительная литература:

1. 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>

2. 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>

3. ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. Учебник и практикум для вузов / Бусов В. И., Лябах Н. Н., Саткалиева Т. С., Таспенова Г. А. ; Под общ. ред. Бусова В.И. - Государственный университет управления (г. Москва), 2022 г. - 279 с. - ISBN 978-5-534-03859-0 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/teoriya-i-praktika-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-489319>

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

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

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

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

10. Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru>. - Текст: электронный

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

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

13. Экономика. Социология. Менеджмент: федеральный образовательный портал: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://ecsocman.hse.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. 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, 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, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства). Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета imeos.ru и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля). Лицензионное программное обеспечение

3. 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

Тестирование №1

Вопрос 1. В ИНФОРМАЦИОННОЙ ТАБЛИЦЕ формализация процесса реализации управленческих решений требует четкого определения результата операции **В ВИДЕ**

- А) результирующих документов
- В) результирующих документов и их потребителей
- С) потребителей результирующих документов

Ответ: В

Вопрос 2. Данный подход используется для принятия решений, обоснованных **СИСТЕМАТИЧЕСКИМ АНАЛИЗОМ** проблем и **ВЫБОРОМ ОДНОЙ АЛЬТЕРНАТИВЫ** из нескольких. Это

- А) Рациональный подход
- В) Интуитивный подход
- С) Смешанный подход

Ответ: А

Вопрос 3. Данный подход к принятию управленческих решений базируется на ощущениях того, что выбор ЛПР сделан правильно, и применяется для решения относительно **НЕСЛОЖНЫХ ПРОБЛЕМ**, когда решение зависит от соответствия появившейся проблемной ситуации прошлым ситуациям. Это

- А) Интуитивный подход
- В) Рациональный подход
- С) Интуитивно-рациональный подход

Ответ: А

Вопрос 4. Методы **КОНТРОЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ** решений включают

- А) методы контроля по результатам
- В) методы контроля по срокам
- С) методы контроля по результатам и методы контроля по срокам

Ответ: С

Вопрос 5. МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ включают следующие методы:

- А) количественные методы и качественные методы
- В) количественные методы
- С) качественные методы

Ответ: А

Вопрос 6. Методы РЕАЛИЗАЦИИ управленческих решений включают:

- А) планирования и мотивации
- В) планирования и контроля
- С) планирования, координации, мотивации и контроля

Ответ: С

Вопрос 7. Методы соединения альтернатив НЕ включают:

- А) морфологический анализ
- В) дерево решений
- С) мозговой штурм

Ответ: С

Вопрос 8. Методы ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК относятся к методам

- А) реализации решений
- В) оценки и выбора альтернатив
- С) генерации альтернатив

Ответ: В

Вопрос 9. КАКИЕ МЕТОДЫ необходимы для

- максимизация ожидаемой ценности,
- максимизация ожидаемой полезности,
- поиск эффективных решений,
- конъюнкция и дизъюнкция превышения пороговых значений,
- лексикографическое упорядочивание,
- исключение по аспектам.

- А) принятия решений
- В) решения проблем
- С) решения проблем и принятия решений

Ответ: А

Вопрос 10. Основными ограничениями при принятии решений являются:

- законы и нормативные акты,
- недостаток финансовых ресурсов,
- низкая компетенция персонала,
- потребности в технологиях и инновациях,
- сужение полномочий нижестоящих менеджеров в принятии управленческих решений, а также

- А) конкуренция, динамика рынка
- В) неудачное партнерство, ценообразование на комплектующие
- С) конкуренция, ценообразование на сырье и материалы

Ответ: С

Вопрос 11. ПОСТАНОВКА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ЗАДАЧИ в процессе принятия управленческого решения **включает:**

- А) поиск потребности в решении, диагностику и анализ ситуации

В) осознание потребности в решении, диагностику и анализ ситуации

С) осознание потребности в решении, диагностику, ситуации, моделирование исхода ситуации

Ответ: В

Вопрос 12. Принципы отсроченной критической оценки и принцип, по которому увеличение количества идей влечёт за собой рост их качества, **характерны для ... :**

А) классического мозгового штурма

В) мозгового штурма по Де Боно

С) любого мозгового штурма

Ответ: А

Вопрос 13. Принятие управленческих решений в организации характеризуется как **ПРОЦЕСС**

А) определения проблемы

В) решения проблемы

С) определения и решения проблемы

Ответ: С

Вопрос 14. Целью этого инструмента является **РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ И ПРАВ** между сотрудниками подразделений. Этот инструмент называется

А) Матрица власти и влияния

В) Матрица распределения ответственности

С) Сетевая матрица

Ответ: В

Вопрос 15. Этап **ПОИСКА АЛЬТЕРНАТИВ** при принятии решений **включает:**

А) исследование внутренней среды организации с целью получения необходимой информации для выработки набора альтернативных решений, которые могут привести к выполнению поставленной задачи или к достижению цели

В) исследование внешней и внутренней среды организации с целью получения необходимой информации для выработки набора альтернативных решений, которые могут привести к выполнению поставленной задачи или к достижению цели

С) исследование внешней среды организации с целью получения необходимой информации для выработки набора альтернативных решений, которые могут привести к выполнению поставленной задачи или к достижению цели

Ответ: В

Доклад, сообщение / Реферат №1

1. Обзор методов диагностики проблем.
2. Методы диагностики проблемы: методы сравнений
3. Методы диагностики проблемы: факторный анализ
4. Методы диагностики проблемы: методы моделирования
5. Методы диагностики проблемы: методы прогнозирования
6. Обзор методов генерации альтернатив
7. Методы генерации альтернатив: методы активизации мышления
8. Методы генерации альтернатив: методы соединения альтернатив
9. Обзор методов оценки и выбора альтернатив.
10. Методы оценки и выбора альтернатив: методы экспертных оценок
11. Методы оценки и выбора альтернатив: критериальные методы

12. Метод индивидуальной экспертной оценки
13. Метод групповой экспертной оценки
14. Критериальные методы оценки: однокритериальные и многокритериальные методы
15. Однокритериальные методы оценки
16. Многокритериальные методы оценки
17. Обзор методов реализации решений
18. Процессный подход в принятии решений
19. Решение проблем и принятие решений учетом стадии развития организации: концепция И. Адизеса
20. Эволюция развития управления рисками в России в нефинансовых организациях
21. Неопределённость и риск в процессе принятия решений: обзор трендов в управлении (например может включать анализ по материалам отчета по глобальным рискам Global Risks Report - The World Economic Forum или отчетов компаний BIG4).
22. Риски при принятии решений в условия турбулентности.
23. Методы риск-менеджмента при принятии решений.
24. Тренды развития управления рисками
25. Диагностика и решение управленческих проблем

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

Цель деловой игры - сформировать навык критического мышления, необходимы для принятия решений руководителем в условиях турбулентности и внедрения изменений.

Алгоритм выполнения деловой игры:

1. Ознакомьтесь с 10-ю ключевыми идеями книги Энни Дьюк "Мыслить ставками. Как принимать правильные решения, когда информация ограничена".
2. Разделитесь на 2 команды по 4 человека в каждой.
3. Проведите дебаты по ролям:

Команда А: выбирает 3 тезиса-идеи на выбор и защищает их, приводя свои аргументы. У каждой команды 5 мин. на ответ.

Команда Б: выбирает 3 иные тезиса-идеи на выбор и защищает их, приводя свои аргументы.

Команды В: (эксперты) оценивает по 5 шкале ответ каждой команды с учетом следующих критериев: аргументированность, полнота, новизна, логичность, структурированность.

Алгоритм выполнения кейс-задачи

1. Ознакомьтесь с 10-ю ключевыми идеями книги Энни Дьюк "Мыслить ставками. Как принимать правильные решения, когда информация ограничена".
2. Оцените, насколько воплотимы, на Ваш взгляд, данные идеи (для анализа выберите топ-3 интересных идей). Аргументируйте свое мнение.

Ключевые идеи книги:

1. Удачный результат не всегда означает удачное решение. Принимать решения, основываясь на одном удачном результате, неосмотрительно и опасно.
2. Любое решение — это ставка на будущее, поэтому само по себе оно не может быть верным или ошибочным. Если что-то пошло не так, это не признак нашей ошибки, это значит, что произошло событие, повлиявшее на результат.
3. Наши ставки зависят от наших убеждений. Чем вернее убеждения, тем вернее ставки. Результаты наших решений должны помогать нам менять убеждения.
4. Мы не любим менять свои убеждения. Если новая информация противоречит нашим убеждениям, мы часто ее отвергаем, уменьшая свои шансы принять качественное решение.
5. Мы получаем результаты благодаря навыкам и удаче. Навыки зависят от нас, а удача — нет. Нам стоит научиться разделять результаты навыков и результаты удачи. Вредно приписывать хорошие результаты нашим отличным навыкам, а плохие — отсутствию удачи.
6. Мы можем учиться, изучая результаты других людей, но нам мешает предвзятость. Нам не

стоит думать, что человек получил плохой результат из-за отсутствия навыков, а хороший — потому что ему повезло.

7. Мыслить ставками — значит принимать решения непредвзято, используя всю доступную информацию и свои навыки, и понимать, что на результат могут повлиять неподконтрольные нам события.

8. Мышление ставками можно развить. Для этого надо:

- учиться признавать, что мы чего-то не знаем, и быть открытыми новой информации;
- создать группу поддержки, чтобы усилить анализ и прогнозирование;
- общаться конструктивно, стремясь получить новые сведения;
- «путешествовать во времени», вовлекая в принятие решений «будущего», «прошлого» и «настоящего» Я;
- создать «банку», в которую «складывать» замеченные примеры поведения, мешающего принимать решения качественно;
- проводить детальный анализ будущего, постепенно «раскручивая» последовательность решений, которая должна привести к результату.

9. Научившись мыслить ставками, мы используем каждое наше решение, чтобы чему-то научиться. Негативные результаты перестают быть «плохими», превратившись в поле для исследований.

10. Мышление ставками делает нас более сострадательными к себе и к другим. Мы осознаем, что никто не застрахован от влияния внешних обстоятельств, удачи или просто ошибочных убеждений.

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

Цель деловой игры - сформировать навык принятия решений с учетом стадии развития организации и ключевых необходимых качеств руководителя на данной стадии.

Алгоритм выполнения деловой игры:

1. Ознакомьтесь с кейсом, обращая внимание на выделенную информацию, и со схемой стадий жизненного цикла организации по И. Адизесу.
2. Разделитесь на команды по 5-6 человек и в мозговом штурме выработайте ответы на следующие вопросы (30 минут на подготовку):
 - 2.1 Какая стадия развития у компании на сейчас? Тип кризисной ситуации?
 - 2.2 Какие проблемы вы можете выявить, типичность которых свойственна данной стадии?
 - 2.3 Обрисуйте и кратко сформулируйте состояние компании на настоящий момент и целевое состояние заявив цель преобразований.
 - 2.4 Каковы основные вехи преобразований вы видите, и каковы ключевые качества руководителя (в кодировке PAEI) особенно необходимо развивать для принятия и реализации управленческого решения?
 - 2.5. Сформулируйте выводы.
3. Представьте решение команды, аргументируя его (7 мин. на выступление)

Алгоритм выполнения кейс-задачи

1. Ознакомьтесь с кейсом, обращая внимание на выделенную информацию, и со схемой стадий жизненного цикла организации по И. Адизесу.
2. Ответьте на следующие вопросы:
 - 2.1 Какая стадия развития у компании на сейчас? Тип кризисной ситуации?
 - 2.2 Какие проблемы вы можете выявить, типичность которых свойственна данной стадии?
 - 2.3 Обрисуйте и кратко сформулируйте состояние компании на настоящий момент и целевое состояние заявив цель преобразований.
 - 2.4 Каковы основные вехи преобразований вы видите, и каковы ключевые качества руководителя (в кодировке PAEI) особенно необходимо развивать для принятия и реализации управленческого решения?

2.5. Сформулируйте выводы.

Описание кейса.

Строительная компания АБС создана в 1998 году. Основных сфер деятельности три: ремонт и покрытие кровель (крыш); малое промышленное строительство (строительство пристроек, подсобных помещений) и **новое направление – проектирование зданий и сооружений**.

В компании **три учредителя**: один из них совмещает функции генерального и финансового директора; второй учредитель является главным инженером и отвечает за организацию кровельных и строительных работ; третий учредитель отвечает за технико-машинный парк и оборудование. Всего в компании работает около 50-ти человек.

Увеличение численности сотрудников организации (за последний год до 70-ти человек) и объемов выполняемых работ начало приводить к **снижению управляемости** компанией. Собственники, совмещая в себе позицию владения и позицию управления бизнесом, **перегружены текучкой**. Все это отрицательно сказывается на решении не только текущих (оперативных), но и стратегических задач.

Когда компания была малочисленной, все процессы и сотрудники были в зоне непосредственной досягаемости, соответственно, существовало больше возможностей оперативно контролировать ситуацию. Когда появилась **многоуровневая система управления**, все стало уходить из-под контроля. Более того, большое внимание к преодолению сложностей оперативного управления превращает **решение стратегических задач во второстепенное** дело, что может привести к потере фактических и потенциальных рыночных возможностей.

Стабильность и консервативность организационной ситуации сводит «на нет» стратегические инициативы собственников изменить ситуацию. Большинство действий, направленных на борьбу с размыванием ответственности за совершенные ошибки, на решение проблем взаимодействия между отделами, не находит отклика у персонала.

Один из собственников считает, что в случае сертификации по системе качества ISO 9001 такая **инициатива завянет и не будет реализована**. Все это приводит к **снижению темпов и ухудшению качества** выполнения увеличивающегося числа **заказов**.

10 СТАДИЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ В КОДИРОВКЕ PAEI



Рисунок 1. Жизненный цикл организации в кодировке PAEI

PAEI:

P - Producer

A - Administrator

E - Entrepreneur

I - Integrator

Цель деловой игры - сформировать навык идентификации риска, проанализировав риск на примере любого известного бизнес-процесса.

Алгоритм выполнения деловой игры:

1. Разделитесь на команды по 5-6 человек.
2. Определите бизнес-процесс для анализа (основной, вспомогательный, обеспечивающий или управленческий), зафиксируйте его название.
3. В мозговом штурме выработайте ответы на следующие вопросы (45 минут на подготовку):
 - 3.1 Идентифицировать риск
 - 3.2 Определить параметры риска
 - 3.3 Определить источник информации о причинах (факторах) риска
 - 3.4 Найти корневую причину риска, используя технику "5 почему"
 - 3.5 Обозначить индикаторы риска
 - 3.6 Определить возможные последствия риска
 - 3.7 Обобщить и схематично визуализировать результаты анализа.
4. Представьте результаты в команде (1-3 спикера от команды, 7-10 мин. на представление результатов)

Алгоритм выполнения кейс-задачи:

1. Проанализируйте ключевой риск на любом известном вам бизнес-процессе, следуя пунктам анализа ниже:
 - 1.1 Идентифицировать риск
 - 1.2 Определить параметры риска
 - 1.3 Определить источник информации о причинах (факторах) риска
 - 1.4 Найти корневую причину риска, используя технику "5 почему"
 - 1.5 Обозначить индикаторы риска
 - 1.6 Определить возможные последствия риска
 - 1.7 Обобщить и схематично визуализировать результаты анализа.

Расчетно-графическая работа №1

Алгоритм выполнения работы

1. Подберите и проанализируйте 3-5 статей из журналов на платформе www.elibrary за последние 3-5 лет по теме "Принятие управленческого решения рациональным способом".
2. Составьте интеллектуальную карту по информации из данных источников (от руки схематично / в любой из бесплатных программ пипа mind mapping / в Power Point). Приложите файл в ответ на задание.
3. При составлении интеллектуальной карты учитывайте **следующие правила**:
 - 3.1 **В центре** интеллект-карты находится **цель** ее построения – самая **основная мысль**.
 - Начинайте с нее и у вас появятся новые идеи о том, чем ее можно дополнить.
 - Центральный образ должен быть для вас самым ярким объектом, потому что он будет основной целью создания интеллект-карты.
 - 3.2 Информация с интеллект-карт считывается **по кругу от центра** к правому верхнему углу (как от цифры 1 циферблата и далее по часовой стрелке). Это правило принято для чтения всех интеллект-карт.
 - 3.3 Используйте **разные цвета** для разграничения информации.
 - 3.4 У каждой интеллект-карты свой неповторимый **индивидуальный стиль**.
 - 3.5 **Рисуйте**. Зрительный образ запоминается на долгое время, воспринимается с максимальной быстротой и формирует огромное количество ассоциаций.
 - 3.6 Используйте **ключевые слова**, не пишите предложения. Количество ключевых слов минимально – 1, максимум 2–4. Используйте печатные буквы

3.7 Связывайте мысли и "ветки" между собой. Использование связующих "ветвей" помогает нашему мозгу с максимальной скоростью структурировать информацию и создавать целостный образ. Используйте не более 7 (плюс-минус 2) ответвлений от каждого объекта, чтобы интеллект-карту можно было легко воспринять.

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 «решение», личные и деловые (как экспертные и управленческие) решения.
2. Роль и место принятия решений в управлении организацией.
3. Функции управления и принятие управленческих решений как связующий процесс.
4. Опыт зарубежных исследователей: правила принятия управленческих решений М. Рубинштейна; система принятия решений С. Джонсона.
5. Психологическая теория принятия решений, её функции и задачи.
6. Нормативная теория принятия решений: концепция максимизации полезности и концепция ограниченной рациональности.
7. Принятие решений в организации.
8. Типология управленческих решений.
9. Уровни организации управленческих решений и формы поведения руководителя.
10. Участники процесса принятия управленческих решений и ответственность.
11. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
12. Внедрение решений в организации.
13. Понятия неопределённости, риска, опасности.
14. Классификация неопределённых факторов
15. Виды рисков.
16. Обзор эволюции риск-менеджмента 2000 гг-2018гг. и далее.
17. Современное состояние риск-менеджмента с точки зрения принятия решений.
18. Методы управления рисками.
19. Коэффициент риска и количественная оценка риска.
20. Оценка решений, принятых в организации.
21. Понятие и технология процесса принятия решений.
22. Анализ ситуации. Определение (идентификация) проблемы, установление причин её возникновения.
23. Классификация проблем.
24. Формулирование цели принятия решения. Требования, предъявляемые к цели. Дерево целей.
25. Ограничения и критерии выбора. Объективные и субъективные ограничения.
26. Количественные и качественные показатели; шкалы их измерений.
27. Основные требования к набору критериев выбора. Разработка альтернатив.
28. Методы диагностики.
29. Методы генерации идей.
30. Методы оценки и валидации альтернатив.
31. Методы принятия решений. Дерево решений.
32. Реализация решения.
33. Процедуры согласования и утверждения решений.

34. Управление реализацией.
35. Контроль и оценка результатов разрешения проблемы. Причины, этапы и виды контроля.

Примерный перечень практических заданий к экзамену: Вопрос № 2

1. Используя инструмент "галстук-бабочка", проанализируйте риски в процессе найма сотрудника.
2. Используя инструмент "галстук-бабочка", проанализируйте риски в процессе заключения договора с контрагентами.
3. Используя технику "5 почему", проанализируйте последовательно риски возникновения конфликтов в коллективе при принятии необоснованного решения руководителя о премировании сотрудника.
4. Классический мозговой штурм и мозговой штурм в стиле 6 мыслешляп по Э. Де Боно. Обоснуйте особенности их применения, преимущества и ограничения на примере проведения мозгового штурма среди ключевых сотрудников по выработке идей по открытию нового направления деятельности в компании.
5. Используя метод "Дерева решений" прокомментируйте проведение того или иного управленческого решения.

Раздел билета	Компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Количество баллов
Вопрос №1 Теоретический вопрос (проверяет знания («знать»), сформированные дисциплиной)	ОПК-4	Знает методы сбора информации, способы и вид ее представления, обработки и анализа для решения управленческих задач с использованием инструментария информационно-аналитических систем	50
Вопрос №2 Практическое задание (проверяет умения («уметь»), проверяет практические навыки («владеть»), сформированные дисциплиной)	ОПК-4	Умеет осуществлять сбор данных, использовать экономико-математические методы их обработки и формулировать выводы на основе анализа в ходе решения задач управления Владеет навыками разработки управленческих решений с учетом их социальной значимости и оценки последствий их реализации	50