

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.В.09 Методы принятия управленческих решений
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	Бизнес-аналитика в управленческой деятельности
Уровень высшего образования:	Бакалавриат
Форма обучения:	очная, заочная, очно-заочная
Разработчики:	Кандидат экономических наук, доцент Ключев К.В.

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
ПК-1 Способен формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей	ПК-1.1 Знает языки визуального моделирования, предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.	08.037 Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик»
	ПК-1.2 Умеет моделировать объем и границы работ, оценивать эффективность решения и бизнес-возможность его реализации с точки зрения выбранных критериев и целевых показателей.	
	ПК-1.3 Способен выявлять, собирать и анализировать информацию бизнес-анализа для формирования и описания возможных решений.	
ПК-2 Способен проводить анализ деятельности организации для выбора и обоснования управленческих решений	ПК-2.1 Знает теорию систем; методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа; информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа.	08.037 Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик»
	ПК-2.2 Умеет определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа; анализировать факторы и условия, влияющие на деятельность организации, требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества; выявлять и анализировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; оформлять результаты бизнес-анализа; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа.	
	ПК-2.3 Способен проводить анализ решений с точки зрения достижимых целевых показателей; оценивать ресурсы, необходимые для реализации решений.	
ПК-3 Способен проводить оценку эффективности управленческих решений	ПК-3.1 Знает предметную область и специфику деятельности организации в объеме, необходимом для решения задач бизнес-анализа.	08.037 Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик»
	ПК-3.2 Умеет проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев.	
	ПК-3.3 Способен проводить оценку эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью.	

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-1.1. Знает языки визуального моделирования, предметную область и специфику деятельности организации в объеме, достаточном для решения задач бизнес-анализа.	Знать теоретические аспекты теории принятия решений.
ПК-1.2. Умеет моделировать объем и границы работ, оценивать эффективность решения и бизнес-возможность его реализации с точки зрения выбранных критериев и целевых показателей.	Уметь решать средней сложности задачи в принятии решений.
ПК-1.3. Способен выявлять, собирать и анализировать информацию бизнес-анализа для формирования и описания возможных решений.	Владеть навыками по разработке этапов принятия управленческих решений рациональным методом.
ПК-2.1. Знает теорию систем; методы сбора, анализа, систематизации, хранения и поддержания в актуальном состоянии информации бизнес-анализа; информационные технологии (программное обеспечение), применяемые в организации, в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа.	Знать причинно-следственные связи в принятии решений.
ПК-2.2. Умеет определять связи и зависимости между элементами информации бизнес-анализа; анализировать факторы и условия, влияющие на деятельность организации, требования заинтересованных сторон с точки зрения критериев качества; выявлять и анализировать риски и разрабатывать комплекс мероприятий по их минимизации; оформлять результаты бизнес-анализа; применять информационные технологии в объеме, необходимом для целей бизнес-анализа.	Уметь классифицировать задачи принятия решений.
ПК-2.3. Способен проводить анализ решений с точки зрения достижимых целевых показателей; оценивать ресурсы, необходимые для реализации решений.	Владеть навыками анализа фак-торов, влияющих на процесс принятия решений.
ПК-3.1. Знает предметную область и специфику деятельности организации в объеме, необходимом для решения задач бизнес-анализа.	Знать механизмы оценки управленческих решений в деятельности организации.
ПК-3.2. Умеет проводить оценку эффективности решения с точки зрения выбранных критериев.	Уметь проводить оценку эффективности неопределённости и рисков в процессе принятия решений.
ПК-3.3. Способен проводить оценку эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью.	Владеть разными уровнями организации управленческих решений и формами поведения руководителя.

3. Содержание, объем дисциплины и формы проведения занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Компетенции	Оценочные средства текущего контроля		
			ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ
			ПК-1.1 ПК-2.1 ПК-3.1	ПК-1.2 ПК-2.2 ПК-3.2	ПК-1.3 ПК-2.3 ПК-3.3
1	Теоретические аспекты теории принятия решений.	ПК-1 ПК-2 ПК-3	Деловая и (или) ролевая игра/ Кейс-задача №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3 (20)
2	Управленческие решения и их характеристика.	ПК-1 ПК-2 ПК-3	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №4 (20)

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Компетенции	Оценочные средства текущего контроля		
			ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ
			ПК-1.1 ПК-2.1 ПК-3.1	ПК-1.2 ПК-2.2 ПК-3.2	ПК-1.3 ПК-2.3 ПК-3.3
3	Неопределённость и риск в процессе принятия решений.	ПК-1 ПК-2 ПК-3	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №2 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №4 (20)
4	Этапы принятия управленческого решения рациональным методом.	ПК-1 ПК-2 ПК-3	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №2 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №4 (20)
Количество баллов (100 баллов):			100		

Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа	
<p>Тема 1: Теоретические аспекты теории принятия решений. Принятие решений в деятельности в организации. Практические занятия/самостоятельная работа: Типология управленческих решений. Уровни организации управленческих решений и формы поведения руководителя. Лабораторная работа: -</p>	
<p>Тема 2: Управленческие решения и их характеристика. Механизмы оценки управленческих решений в деятельности организации. Практические занятия/самостоятельная работа: Факторы, влияющие на процесс принятия решений. Классификация задач принятия решений. Лабораторная работа: -</p>	
<p>Тема 3: Неопределённость и риск в процессе принятия решений. Неопределённость и риск в процессе принятия решений. Практические занятия/самостоятельная работа: Понятия неопределённости, риска, опасности в процессе принятия решений Классификация неопределённых факторов. Риск-менеджмент. Лабораторная работа: -</p>	
<p>Тема 4: Этапы принятия управленческого решения рациональным методом. Основные особенности принятия управленческого решения рациональным методом. Практические занятия/самостоятельная работа: Понятие и технология процесса принятия решений. Методы поиска идей. Методы принятия решений. Лабораторная работа: -</p>	
<p>Курсовая работа: не предусмотрено учебным планом</p>	

Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 4
Аудиторные занятия (АЗ):	54	54
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	36	36
Самостоятельная работа студента (СР)	57	57
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	57	57
Контроль самостоятельной работы (КСР)	6	6
Контактная работа (КоР)	60	60
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	27	27
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	144/4	144/4

* 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.	4	4	8	0	15	8
2	Управленческие решения и их характеристика.	4	4	8	0	14	8
3	Неопределённость и риск в процессе принятия решений.	4	4	10	0	14	10
4	Этапы принятия управленческого решения рациональным методом.	4	6	10	0	14	10
Итого:			18	36	0	57	36

* 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):	8	8
Лекционные занятия (Лек)	2	2
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	6	6
Самостоятельная работа студента (СР)	121	121
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	121	121
Контроль самостоятельной работы (КСР)	6	6
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	144/4	144/4

* Подготовка к аудиторным занятиям

№	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	2	0	0	31	8
2	Управленческие решения и их характеристика.	5	0	2	0	30	8
3	Неопределённость и риск в процессе принятия решений.	5	0	2	0	30	10
4	Этапы принятия управленческого решения рациональным методом.	5	0	2	0	30	10
Итого:			2	6	0	121	36

* 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 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)	77	77
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	77	77
Контроль самостоятельной работы (КСР)	4	4
Контактная работа (КоР)	40	40

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 4
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	27	27
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	144/4	144/4

* 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.	4	4	4	0	17	8
2	Управленческие решения и их характеристика.	4	4	4	0	20	8
3	Неопределённость и риск в процессе принятия решений.	4	4	4	0	20	10
4	Этапы принятия управленческого решения рациональным методом.	4	6	6	0	20	10
Итого:			18	18	0	77	36

* 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. 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>

2. 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>

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>

Дополнительная литература:

1. ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. Учебник и практикум для вузов / Мкртычян Г. А., Шубнякова Н. Г. - Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (г. Москва), 2022 г. - 140 с. - ISBN 978-5-534-13827-6 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-496724>

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. 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>

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: arh.nicon.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. Экономический портал [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <http://institutiones.com>. - Текст: электронный
9. Цифровая экономика [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <https://data-economy.ru/2024>. - Текст: электронный
10. Молодежный Союз Экономистов и Финансистов [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://www.msfe.ru>. - Текст: электронный
11. Управление производством [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <http://www.ur-pro.ru>. - Текст: электронный
12. Министерство экономического развития Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://economy.gov.ru>. - Текст: электронный
13. Экономика. Социология. Менеджмент: федеральный образовательный портал: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>. - Текст: электронный
14. Министерство финансов Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://minfin.gov.ru/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 порталу 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 порталу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства). Авторизация на информационно-образовательном портале 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

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

1. В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации: 1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов. 2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок. 3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен. Вопрос: Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

2. Алексей Иванович - менеджер среднего звена. Он работает начальником сборочного участка небольшого предприятия. Сегодня первый день как он вернулся из отпуска. Первый звонок был от менеджера по сбыту, который сказал, что последняя партия деталей забракована и из-за этого нарушаются условия договора с постоянным и выгодным для фирмы заказчиком. Второй звонок был от секретаря-референта директора, которая сообщила, что через час состоится рабочее совещание у директора фирмы, посвященное этому вопросу. Третий звонок был от жены заместителя Алексея Ивановича, исполнявшего обязанности начальника цеха во время его отпуска; звонившая предупредила Алексея Ивановича, что ее муж заболел и врач выписал ему больничный лист сроком на неделю. Алексей Иванович откинулся в кресле и задумался...

Представьте себя на месте Алексея Ивановича: 1. Определите возникшие проблемы. Проранжируйте (актуальность, масштабность, степень риска) и классифицируйте их (производственные, технические, информационные, экономические, кадровые). 2. Формализуйте каждую проблему - определите разницу между фактическим и желаемым состоянием объекта по его параметрам. 3. Определите "дерево целей" и на основе его "дерево решений". 4. Проведите анализ принятых решений с различных точек зрения: • по степени влияния на будущее организации; • по времени реализации; • по степени обязательности исполнения; • по широте охвата; • по содержанию; • по какому-либо другому критерию. 5. Изобразите графически алгоритм принятия Вашего окончательного решения. Обоснуйте правильность принятия решения.

Собеседование, опрос/Контрольная работа №1

1. Назовите основные факторы, оказывающие влияние на качество управленческого решения.
2. Какие моменты лежат в основе управленческих решений?
3. В чем отличия рискованных решений от импульсивных?
4. Дайте краткую характеристику основных типов управленческих решений.
5. Какие уровни организации управленческих решений вы знаете?
6. Какие роли играют участники процесса принятия решений?
7. Какие факторы влияют на процесс принятия управленческих решений?
8. В чем проявляется аффект неадекватности?
9. Какую ситуацию образуют конкретные значения факторов внешней и внутренней среды организации?
10. Какие возможны типы задач принятия 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 №2

«Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений».

Тепличный комплекс ООО «Агрокультура» работает на рынке Санкт-Петербурга и до недавнего времени практически не испытывал сильной конкуренции; невысокие цены, хорошее качество продукции и практически полное отсутствие аналогичных организаций обеспечивали экономическую стабильность. Однако полученная недавно из достоверных источников информация свидетельствует о выходе в самое ближайшее время на этот же рынок двух компаний (отечественная и иностранная), выращивающих овощи по новейшим технологиям. Предполагается, что организации выйдут со своей продукцией на рынок уже через два месяца и, что вполне вероятно, начнут жесткую конкурентную борьбу с ООО «Агрокультура». Несмотря на то, что ООО «Агрокультура» имеет долгосрочные договорные обязательства с потребителями, руководство компании понимает сложность ситуации, и необходимость принятия срочных мер. Постепенно накопившиеся проблемы в организации непосредственно производственного процесса, периодически возникающие трудности и обеспечения работоспособности оборудования, появляющиеся недочеты в организации труда рабочих и ряд других могут в скором времени ощутимо сказаться на экономической стабильности фирмы и её вытеснении конкурентами с рынка данной продукции.

Ответьте на вопросы: 1. Для данной ситуации составьте причинно-следственную цепь по предлагаемой форме: проблема – причина – следствие. 2. Какая проблема является главной (основной) и почему? 3. Перечислите побочные (вторичные) проблемы. Какая проблема является срочной?

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

«Ответственность за неудачу».

Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект. Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по

маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу. Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы. Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали —зеленой свет! для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

Вопросы для анализа: 1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?

2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?

3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?

4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?

5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?

6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №4

Процесс принятия и реализации управленческих решений в ПАО «Имма Пресс».

Компания ПАО «Имма Пресс» занимается издательской деятельностью. Она издает учебную и справочную литературу для высших и средних специальных учебных заведений. Генеральный директор задумал подготовить решение о расширении сбыта продукции компании. Он поручил своим специалистам подготовить информацию для этого решения по следующим направлениям:

1. Результаты маркетингового анализа о потенциальном спросе;

2. Предложения о конкретной организационной форме торговой организации и требуемых специалистах;

- возможные контрагенты по строительству и аренде помещений;

- возможные форс-мажорные ситуации;

- сроки осуществления такого расширения.

После ознакомления с собранными сведениями было принято решение об аренде торговых площадей в нескольких книжных магазинах без изменения организационной формы компании. Однако это решение не было выявлено полностью из-за выявившейся экономической нецелесообразности и трудности подбора персонала.

От Вас требуется принять решение по следующим вопросам:

1. В каких типовых процедурах подготовки управленческого решения возможны существенные неопределенности для данной ситуации?

2. Какой будет план действий по исправлению и корректировке принятого управленческого решения?

3. Какие возможности можно было использовать в данной ситуации для минимизации рисков?

Кейс-задание №3. «Надоедливый новичок». В отдел персонала пришла новая сотрудница Ирина М. Руководитель отдела познакомила ее с коллегами, провела экскурсию по офису, показала, где можно взять образцы документов, поставила задачи на неделю. Через какое-то время девушка обратилась за помощью к сотруднице отдела Юлии Д., которая подробно объяснила ей все

нюансы. Через несколько часов Ирина опять спросила про то, о чем Юлия уже ей подробно рассказывала. Но, несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила, где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому самому незначительному вопросу. Однажды Юлия не выдержала и наругала новой сотруднице, а Ирина пожаловалась на нее руководителю, что та не помогает ей адаптироваться.

От Вас требуется принять решение по следующим вопросам: Как должен поступить в такой ситуации руководитель? Что нужно было сделать Юлии, когда Ирина стала доставать ее постоянными вопросами?

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. Круазье.
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.

1. Исследователи утверждают, что ясность стиля принятия решения может экономить организации до 20–30% времени. Рассмотрите предлагаемые модели. Опишите ситуации, в которых они применяются (могут быть применены), выберите предпочтительные для себя. Сформулируйте собственное видение целесообразного индивидуального стиля принятия решения.

Модели: 1. Приказы не обсуждают.

2. Приказы нужно аргументировать.

3. Приказы «обкатывают» на подчиненных.

4. Руководство заинтересовано в совете подчиненных.

5. Мы вместе принимаем решения.

2. Выберите какую-либо пару утверждений и постройте прогноз — как базовые убеждения в каждом случае влияют на принятие управленческих решений.

Примеры возможных предположений, которые определяют жизнь.

1. «Права индивида выше прав группы» или «Права группы превыше всего». 2. «Большинство умнее любого своего представителя» или «Разум группы — равен разуму ее среднего представителя»

3. «Карьера может быть только вертикальной». Или «Горизонтальная карьера привлекательнее».

4. «Нахождение слабостей и их устранение — приоритет» или «на - хождение достоинств и их закрепление — приоритет».

5. «Многообразиие — источник развития» или «Единство важнее многообразия».

Раздел билета	Компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Количество баллов
Вопрос №1 Теоретический вопрос (проверяет знания («знать»), сформированные дисциплиной)	ПК-1 ПК-2 ПК-3	Знать теоретические аспекты теории принятия решений. Знать причинно-следственные связи в принятии решений. Знать механизмы оценки управленческих решений в деятельности организации.	40
Вопрос №2 Практическое задание (проверяет умения («уметь»), проверяет практические навыки («владеть»), сформированные дисциплиной)	ПК-1 ПК-2 ПК-3	Уметь решать средней сложности задачи в принятии решений. Владеть навыками по разработке этапов принятия управленческих решений рациональным методом. Уметь классифицировать задачи принятия решений. Владеть навыками анализа факторов, влияющих на процесс принятия решений. Уметь проводить оценку эффективности неопределённости и рисков в процессе принятия решений. Владеть разными уровнями организации управленческих решений и формами поведения руководителя.	60