

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.23 Управленческие решения
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 Клюев 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
ОПК-2 Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем;	ОПК-2.1 Знает методы сбора информации, способы и вид ее представления, обработки и анализа для решения управленческих задач с использованием инструментария информационно-аналитических систем.	-
	ОПК-2.2 Умеет осуществлять сбор данных, использовать экономико-математические методы их обработки и формулировать выводы на основе анализа в ходе решения задач управления.	
	ОПК-2.3 Владеет навыками сбора, обобщения, интерпретации и анализа данных на основе современного инструментария и интеллектуальных-информационно-аналитических систем, характеризующих систему управления организации.	
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	ОПК-3.1 Знает сущность управленческих решений, методы выявления проблемных ситуаций в организации, оценки и выбора альтернативных управленческих решений с позиции их социальной значимости.	-
	ОПК-3.2 Умеет выявлять проблемы при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты, систематизировать и обобщать информацию, необходимую для принятия управленческих решений.	
	ОПК-3.3 Способен разрабатывать управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценки последствий их реализации.	

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-2.1. Знает методы сбора информации, способы и вид ее представления, обработки и анализа для решения управленческих задач с использованием инструментария информационно-аналитических систем.	Знает методы сбора информации, способы и вид ее представления, обработки и анализа для решения управленческих задач с использованием инструментария информационно-аналитических систем

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-2.2. Умеет осуществлять сбор данных, использовать экономико-математические методы их обработки и формулировать выводы на основе анализа в ходе решения задач управления.	Умеет осуществлять сбор данных, использовать экономико-математические методы их обработки и формулировать выводы на основе анализа в ходе решения задач управления
ОПК-2.3. Владеет навыками сбора, обобщения, интерпретации и анализа данных на основе современного инструментария и интеллектуальных-информационно-аналитических систем, характеризующих систему управления организации.	Способен разрабатывать управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценки последствий их реализации
ОПК-3.1. Знает сущность управленческих решений, методы выявления проблемных ситуаций в организации, оценки и выбора альтернативных управленческих решений с позиции их социальной значимости.	Знает методы экономически и финансово-обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.
ОПК-3.2. Умеет выявлять проблемы при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты, систематизировать и обобщать информацию, необходимую для принятия управленческих решений.	Умеет разрабатывать экономически и финансово-обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности.
ОПК-3.3. Способен разрабатывать управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценки последствий их реализации.	Способен принимать организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности на основании экономических и финансовых методов.

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

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Компетенции	Оценочные средства текущего контроля		
			ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ
			ОПК-2.1 ОПК-3.1	ОПК-2.2 ОПК-3.2	ОПК-2.3 ОПК-3.3
1	Теоретические аспекты теории принятия решений	ОПК-2 ОПК-3	Тестирование №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
2	Управленческие решения и их характеристика.	ОПК-2 ОПК-3	Тестирование №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)
3	Неопределённость и риск в процессе принятия решений.	ОПК-2 ОПК-3	Тестирование №1 (10)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3 (20)
4	Этапы принятия управленческого решения рациональным методом	ОПК-2 ОПК-3	Доклад, сообщение/Реферат №1 (10)	Расчетно-графическая работа №1 (20)	Расчетно-графическая работа №1 (20)
<b>Количество баллов (100 баллов):</b>			100		

#### Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа

##### 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 организации.

Лабораторная работа: -

<b>Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа</b>	
<b>Тема 2:</b> 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 своеобразии психических процессов, состояний и свойств личности. Классификация задач принятия решений. <b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Принятие и исполнение решений в организации. <b>Лабораторная работа:</b> -	
<b>Тема 3:</b> 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. <b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Оценка решений, принятых в организации. <b>Лабораторная работа:</b> -	
<b>Тема 4:</b> 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. <b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> «Метод дерево решений». <b>Лабораторная работа:</b> -	
<b>Курсовая работа:</b> не предусмотрено учебным планом	

*Очная форма обучения*

<b>Вид учебной работы</b>		<b>Всего часов</b>	<b>Семестр 3</b>
Аудиторные занятия (АЗ):		54	54
Лекционные занятия (Лек)		18	18
Лабораторные занятия (Лаб)		0	0
Практические занятия (Пр)		36	36
Самостоятельная работа студента (СР)		82	82
Курсовая работа		0	0
Другие виды самостоятельной работы*		82	82
Контроль самостоятельной работы (КСР)		8	8
Контактная работа (КоР)		62	62
Форма промежуточной аттестации		0	Экзамен
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)		36	36
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ		180/5	180/5

\* 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	3	4	10	0	20	10	
2	Управленческие решения и их характеристика.	3	4	10	0	20	10	
3	Неопределённость и риск в процессе принятия решений.	3	4	10	0	20	10	

38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) "Бизнес-аналитика в управленческой деятельности"

Рабочая программа дисциплины

Дисциплина: Б1.О.23 Управленческие решения

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		
4	Этапы принятия управленческого решения рациональным методом	3	6	6	0	22	6
Итого:			18	36	0	82	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 4
Аудиторные занятия (АЗ):	10	10
Лекционные занятия (Лек)	4	4
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	6	6
Самостоятельная работа студента (СР)	153	153
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	153	153
Контроль самостоятельной работы (КСР)	8	8
Контактная работа (КоР)	18	18
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)	9	9
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	180/5	180/5

\* 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	4	2	0	0	38	10
2	Управленческие решения и их характеристика.	4	0	2	0	38	10
3	Неопределённость и риск в процессе принятия решений.	4	2	2	0	38	10
4	Этапы принятия управленческого решения рациональным методом	4	0	2	0	39	6
Итого:			4	6	0	153	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)	111	111
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	111	111
Контроль самостоятельной работы (КСР)	6	6
Контактная работа (КоР)	42	42
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	27	27
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	180/5	180/5

\* 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	27	10
2	Управленческие решения и их характеристика.	4	4	4	0	27	10
3	Неопределённость и риск в процессе принятия решений.	4	4	4	0	27	10
4	Этапы принятия управленческого решения рациональным методом	4	6	6	0	30	6
Итого:			18	18	0	111	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. 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 : 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: [agch.neicon.ru](http://agch.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-rpo.ru>. - Текст: электронный
9. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <https://www.cfin.ru>. - Текст: электронный
10. Экономический портал [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <http://institutiones.com>. - Текст: электронный
11. Министерство экономического развития Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://economy.gov.ru>. - Текст: электронный
12. Экономика. Социология. Менеджмент: федеральный образовательный портал: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>. - Текст: электронный
13. 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 portalу Университета [umeos.ru](http://umeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в

т.ч. интегрированными в устройствами), 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](http://imeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства). Авторизация на информационно-образовательном портале Университета [imeos.ru](http://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

Проанализировать ситуацию и письменно ответить на вопросы к ситуации.



Владельцы АО решили создать филиал по производству строительных материалов для малоэтажного и промышленного строительства:

- производство стеновых и фундаментных блоков и железобетонных конструкций;
- деревообрабатывающее производство.

Было выбрано место в области с развитыми коммуникациями, в непосредственной близости от источника сырья (отходов дробления щебня), выкуплена земля под планируемые здания и сооружения в собственность. Решая проблему управления новым филиалом, владельцы АО назначили исполнительного директора и поставили перед управляющими задачу запустить производство в кратчайшие сроки и с минимальными затратами. Управленческий персонал после создания производства должен был занять места в созданной структуре управления, которая в свою очередь должна была выкристаллизоваться сама под воздействием внешней экономической среды. На период строительства были установлены средние величины заработных плат, примерно одинаковые для всех звеньев цепочки управления, и установлены доплаты с единицы выпущенной продукции. Таким образом, оборудование монтировалось одновременно с возведением стен и монтажом вспомогательного оборудования. Четкого разграничения обязанностей не было, все отвечали за всё. Производство развивалось ускоренно по сравнению с вспомогательными коммуникациями и участками, которые создавались по временным схемам.

С момента монтажа основного оборудования началась борьба за максимизацию объема выпуска, так как процент от выпуска давал существенный вклад в заработную плату управленцев. В связи с наличием большого количества временных сетей и систем стабильный выпуск оказался невозможным. Снизилось качество продукции, возросло количество брака.

Принято решение удерживать себестоимость бракованной продукции из заработной платы мастеров смен. Мастера смен в свою очередь заставили рабочих соблюдать необходимые параметры технологических процессов. Рабочие также стали перестраховываться и вводить большее количество связующих компонентов и использовать больше времени на обработку материалов. Это увеличило себестоимость продукции. Для изменения ситуации рабочие были переведены на фиксированные оклады, не зависящие от выпуска, а мастера остались на доплатах от объемов выпуска. Такое маневрирование условиями оплаты труда было возможным вследствие реального высокого уровня безработицы в районе.

Выпуск продукции по месяцам выровнялся. Силы бросили на переделку временных сетей и сооружений, приводя их в соответствие генеральному плану и предписаниям контролирующих органов (пожарных, СЭС, Энергонадзора и т.д.). Реализация продукции происходила спонтанно, но в условиях нестабильного выпуска затаривания продукцией не происходило. Стабилизация выпуска выявила проблему отсутствия систематической реализации продукции, т.е. системы сбыта. В этих условиях группе тех же работников управления было предложено передать свои задачи по управлению производством начальникам цехов (ранее совмещаемая должность) и заняться задачей реализации продукции. В качестве доплат к заработной плате теперь выступал процент от реализации в пределах проданных объемов продукции.

Приняли следующую программу:

- создать собственную сеть сбыта в виде нескольких магазинов на территории района;
- создать отдел выездной торговли для работы в районах садоводческих массивов;
- создать собственную строительную организацию для обеспечения договоров на строительство домов для частных лиц и организаций.

Спустя некоторое время программа была реализована. Отдел сбыта вышел на нормальный режим работы. Доплата в виде процента от реализации была распространена на всех работников организации в пределах объемов, ими реализованных.

По мере выделения вспомогательных служб шло увеличение численности работающих в филиале, особенно управленцев среднего звена (заместителей начальников цехов, участков и т.д.). Накладные расходы стали возрастать. Все начальники цехов и участков доказывали правильность комплектации штатов. Встал вопрос о выживаемости филиала в условиях конкуренции других производителей строительных материалов.

Тогда акционеры АО приняли решение уволить всех работников филиала, вновь принимать работников на работу по мере возникновения необходимости в их труде. Прием осуществлять на контрактной основе с испытательным периодом и на срок не более 3 месяцев. При необходимости контракт продлевать каждые 3 месяца.

**ВОПРОСЫ:**

1. Какие этапы прошла в развитии данная организация?
2. Каким образом руководители учитывали факторы внешней среды в принятии решений?
3. Оцените степень рискованности принимаемых решений.
4. Как руководители выполняли свои функции и роли?
5. В чем причина кризиса организации?

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

Вдумайтесь в определение некоторых управленческих понятий. Проблема в управлении — ситуация неопределенности, при которой с момента выдвижения идеи до получения результата далеко не все структурные составляющие и связи между ними известны.

Принятие решения — творческий процесс выделения из числа возможных решений одного, принимаемого к исполнению. Коммуникативность в управлении — способность системы управления оперативно реагировать на внешние воздействия, изменяя в соответствии с новыми требованиями каналы циркуляции информационных потоков, структуру звеньев и существующие между ними взаимодействия.

Координация — функция управления, нацеленная на то, чтобы связывать, объединять, гармонизировать все действия и все усилия в организации.

Задание: подтвердите примерами из своего жизненного опыта правомерность этих определений. Выделите главные элементы взаимодействия между этими понятиями в процессе принятия и реализации решений.

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

ПАО «Коловрат» работает на рынке консалтинговых услуг 8 лет. Штат организации свыше 50 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами по одиночке, либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, которые привели к снижению производительности труда, что в свою очередь повлияло отрицательно на коэффициент полезного действия (КПД) сотрудников.

Задание.

1. Примите управленческое решение по выходу их сложившейся ситуации.
2. Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации.
3. Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации?
4. Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации?
5. Какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) Вы примите?

### **Расчетно-графическая работа №1**

#### **Задание №1. Критерий Севиджа.**

Критерий минимального риска Севиджа рекомендует выбирать в качестве оптимальной стратегии ту, при которой величина максимального риска минимизируется в наихудших

условиях, т.е. обеспечивается:

$$a = \min(\max g_{ij})$$

Критерий Сэвиджа ориентирует статистику на самые неблагоприятные состояния природы, т.е. этот критерий выражает пессимистическую оценку ситуации.

Находим матрицу рисков.

**Риск** – мера несоответствия между разными возможными результатами принятия определенных стратегий. Максимальный выигрыш в  $j$ -м столбце  $b_j = \max(a_{ij})$  характеризует благоприятность состояния природы.

### **Задание №2. Критерий Гурвица.**

Критерий Гурвица является критерием пессимизма - оптимизма. За оптимальную принимается та стратегия, для которой выполняется соотношение:  $A=0,5$

$$\max(s_i)$$

$$\text{где } s_i = y \min(a_{ij}) + (1-y)\max(a_{ij})$$

При  $y = 1$  получим критерий Вальде, при  $y = 0$  получим – оптимистический критерий (максимакс).

Критерий Гурвица учитывает возможность как наихудшего, так и наилучшего для человека поведения природы. Как выбирается  $y$ ? Чем хуже последствия ошибочных решений, тем больше желание застраховаться от ошибок, тем  $y$  ближе к 1.

### **Тестирование №1**

#### **1. Под управленческим решением понимается:**

- а) организация процесса принятия решений, которая зависит от проблемы и от модели принятия решений, на которую ориентировано лицо, принимающее решение.
- б) выбор из доступных альтернатив.
- в) выбор альтернативы, осуществлённый руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации.
- г) все вышеперечисленное.

#### **2. Основные функции управления в организации, связывающие процессы принятия решений и обмена информацией.**

- а) планирования.
- б) координация.
- в) коммуникация.
- г) все вышеперечисленное.

#### **3. В рамках индивидуального подхода при принятии управленческого решения значимость приобретает:**

- а) процесс принятия решения, где менеджер любого управленческого уровня привлекает персонал.
- б) централизация принятия решений.
- в) персонал может участвовать в принятии решения в том случае, если напрямую затрагиваются их интересы, что увеличивает эффективность принятого решения.
- г) все вышеперечисленное.

#### **4. Классический подход к принятию управленческого решения состоит в соблюдении определенной процедуры и выполнении обязательных действий:**

- а) применение технологии разработки управленческого решения.
- б) выявление ограничений и определение альтернатив.
- в) процесс управления.
- г) определение проблемы.
- д) все вышеперечисленное.

#### **5. Основными видами контроля реализации управленческих решений являются:**

- а) административный.
- б) технологический.

в) ревизия.

г) аудит.

д) все вышеперечисленное.

**6. Выделяются следующие основные функции руководителя в процессе принятия решения:**

а) организаторская.

б) выработки альтернатив решений.

в) инновационная.

г) все вышеперечисленное.

**7. Для организаций в большей степени характерны следующие подходы в построении систем управления в области принятия решений:**

а) ситуационный подход;

б) системный подход;

в) процессный подход;

г) все вышеперечисленное.

**8. Какие риски из внешней среды наиболее существенно отражаются на деятельности организаций в системе управления?**

а) экономический;

б) человеческий;

в) социокультурный;

г) все вышеперечисленное.

**9. Какую роль играет делегирование полномочий в процессах разработки управленческих решений?**

а) делит сложную задачу на простые;

б) повышает ответственность за реализацию решения;

в) повышает ответственность за разработку решения;

г) содействует эффективности разработки решения.

д) все вышеперечисленное.

**10. Система мотивации труда работников базируется на:**

а) выявлении потребностей работников;

б) совершенствовании системы оплаты персонала;

в) улучшении условий труда;

г) все вышеперечисленное.

**11. Теория локальных приращений Ч. Линдблома строится на следующих подходах к принятию управленческих решений?**

а) стратегия локальных приращений;

б) контроль неопределенности;

в) синоптический;

г) все вышеперечисленное.

**12. Теория массового обслуживания (теория очередей) применяется для решений, связанных с...**

а) ситуациями риска;

б) ситуациями неопределенности;

в) ситуациями ожидания;

г) все вышеперечисленное.

**13. Какую главную роль играет уровень профессиональной подготовки в разработке управленческих решений?**

а) является критерием оценки руководителей;

б) является критерием принятия на работу;

в) повышает качество решений;

г) все вышеперечисленное.

**14. Какое значение играет централизация системы управления в процессах разработки управленческих решений?**

- а) сокращает количество разработчиков, сужает область альтернатив;
- б) ускоряет время разработки;
- в) усложняет процесс разработки;
- г) все вышеперечисленное.

**15. Процесс принятия решения можно разделить на следующие основные этапы:**

- а) признание необходимости решения;
- б) выработка решения;
- в) реализация (выполнение) решения;
- г) все вышеперечисленное.

**16. Определите алгоритм, описывающий процесс разработки управленческого решения, который должен включать в себя следующие стадии:**

- а) разработку плана реализации системы решений;
- б) оценку результатов и сравнение их с поставленной целью;
- в) реализация (выполнение) решения;
- г) все вышеперечисленное.

**17. Количество работников, занятых в компании сервиса и туризма, непосредственно определяется:**

- а) сложностью производственных процессов, осуществляемых организацией;
- б) оптимальными значениями показателя масштаба управляемости и числом уровней управления;
- в) сложностью технологических процессов, осуществляемых организацией;
- г) все вышеперечисленное.

**18. Для организаций при принятии управленческих решений характерным является:**

- а) изменчивость организационной структуры управления;
- б) большое число уровней управления;
- в) относительно узкий масштаб управляемости;
- г) все вышеперечисленное.

**19. Коммуникационным стилем принятия управленческого решения называют:**

- а) процесс взаимодействия членов организации;
- б) поведение, основанное на фактах и ценностных ориентирах;
- в) принятые в организации формы индивидуального поведения в процессах обмена информацией;
- г) все вышеперечисленное.

**20. Что понимается под качеством управленческого решения?**

- а) совокупность свойств решения, позволяющих получить эффект от его реализации;
- б) это ограничение в системе принятия решений;
- в) это воздействие субъекта управления на объект управления;
- г) все вышеперечисленное.

**21. К показателям эффективности принятия управленческих решений, согласно ресурсному подходу, можно отнести следующие характеристики:**

- а) анализ эффективности затрат организации;
- б) покупательская позиция;
- в) способность организации реагировать на изменения в окружающей среде;
- г) все вышеперечисленное.

**22. Основными показателями эффективности менеджмента с точки зрения подхода внутренних процессов:**

- а) организация горизонтальных и вертикальных коммуникаций;
- б) способность менеджеров использовать осязаемые (например, запасы сырья, люди) и неосязаемые (например, знания, корпоративная культура) ресурсы в повседневной деятельности

организации для достижения наилучших результатов;

в) способность организации реагировать на изменения в окружающей среде;

г) все вышеперечисленное.

**23. Риск при принятии управленческих решений следует рассматривать как:**

а) вероятность потери ресурсов или неполучения доходов, связанная с конкретной альтернативой управленческого решения; риск есть вероятность неблагоприятного исхода;

б) состояние знания, которое лицо, принимающее решение, заранее знает конкретный исход для каждой альтернативы;

в) состояние знания, когда одна или более альтернатив имеют ряд возможных исходов, вероятность которых либо неизвестна, либо не имеет смысла;

г) все вышеперечисленное.

**24. В чём заключается эффект феномена социальной фасилитации при принятии управленческих решений?**

а) в непропорциональной дифференциации влияния (давления или поддержки), оказываемого на каждого члена группы в зависимости от его статуса;

б) обусловлен патерналистскими ожиданиями (выражается в отсутствии инициативы по принятию решения, отказе от принятия ответственности и ожидании, что кто-то «придет и решит проблему»);

в) в группе легче работать и принимать решения, чем в одиночестве;

г) все вышеперечисленное

**25. Определите следующие взаимосвязанные этапы коммуникации:**

а) обмен информацией между двумя или более людьми;

б) обмен информацией происходит между предприятием и внешней средой;

в) кодирование и выбор канала;

г) все вышеперечисленное.

**26. Необходимо обозначить процедуры, способствующие и формирующие высокое качество управленческих решений:**

а) разработка вариантов, выбор, реализация и контроль исполнения управленческих решений;

б) использование современных информационных технологий;

в) информационная подготовка и информирование о результатах выполнения;

г) все вышеперечисленное.

**27. Под социальными обстоятельствами при принятии управленческих решений понимается:**

а) возможность персонала организации реализовать потребности и интересы работников и общества в информации, знаниях, творческом труде, самовыражении, общении;

б) возможностью персонала организации достичь результатов, запланированных в бизнес-плане;

в) возможностью персонала компании реализовать потребности в организации, безопасности, управлении, стабильности и порядке;

г) все вышеперечисленное.

### **Доклад, сообщение /Реферат №1**

1. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений.
2. Основные требования к разработке и качеству управленческих решений.
3. Технология принятия управленческих решений.
4. Зарубежные методы управления: анализ и оценка.
5. Анализ японских методов управления.
6. Модель принятия управленческих решений на основе деловых игр.
7. Принятие управленческих решений в процессе исполнения муниципального бюджета.
8. Анализ влияния процессов самоорганизации на формирование управленческих решений.
9. Анализ учета действия мультипликатора при формировании управления муниципальными предприятиями.
10. Анализ проблем учета риска в принятии управленческих решений.

11. Анализ особенностей принятия решений в процессе управления муниципальной собственностью.
12. Анализ проблем учета неопределенности в принятии управленческих решений.
13. Анализ проблем организации выполнения управленческих решений.
14. Анализ проблем формирования системы контроля качества за реализацией управленческих решений.
15. Анализ сопоставимости вариантов управленческих решений.
16. Учет факторов сопоставимости альтернативных управленческих решений.
17. Анализ проблем использования имитационного моделирования при выборе и обосновании управленческих решений.
18. Анализ проблем использования математических моделей в процессе разработки управленческих решений.
19. Анализ особенностей использования информационных моделей при разработке управленческих решений.
20. Анализ эффективности деятельности контрольных служб в организационной структуре управления.
21. Анализ проблем использования математических моделей для снижения уровня неопределенности принятия управленческих решений.
22. Анализ методов организации процессов разработки управленческих решений.
23. Ответственность руководителя за принятое решение.
24. Оценка эффективности управленческих решений.
25. Компьютерные системы поддержки принятия решений.
26. Системы контроля управленческих решений.
27. Формы принятия управленческих решений.
28. Управленческое решение и полномочия руководителя.
29. Принятие решений в условиях риска.
30. Психологические аспекты принятия решений.
31. Качество решения: факторы и оценка.
32. Решение и информация.
33. Экспертные методы разработки решений.
34. Методы моделирования в процессе разработки управленческих решений.
35. Организация процесса разработки и принятия решений.
36. Классификация управленческих решений.
37. Решение в процессе управления.

## 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. Сущность управленческих решений (социальная, экономическая, организационная, правовая).
2. Функции решений. Формы разработки управленческих решений
3. Формы реализации управленческих решений.
4. Классификация управленческих решений
5. Основные этапы разработки управленческих решений.
6. Условия и факторы качества управленческих решений.
7. Методы управления качеством
8. Оценка качества управленческого решения.
9. Модель «естественной организации». Модель «организация-община».
10. Модель конфликтной организации. Социотехническая модель.
11. Институциональная модель. Характеристика метода «Мозговая атака».
12. Взаимосвязь целей и решений.
13. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.

15. Элементы внутренней среды предприятия.
16. Риск и его разновидности.
17. Меры по снижению возможного риска
18. Понятие риска и его разновидности.
19. Сущность принятия решений в условиях риска и неопределенности.
20. Анализ процессов принятия решений в условиях риска и неопределенности.
21. Основные модели учета риска и неопределенности при принятии управленческих решений.
22. Функции и виды контроля.
23. Содержание контроля.
24. Нормативно-правовое обеспечение процесса контроля за выполнением управленческих решений.
25. Методы контроля.
26. Процесс осуществления контроля.
27. Социально-психологические аспекты контроля.
28. Оценка исполнения решений.
29. Сущность и виды ответственности руководителей.
30. Последовательная схема формирования ответственности.
31. Условия возникновения юридической ответственности.
32. Социальная и экологическая ответственность руководителя.
33. Взаимодействие социальной и юридической ответственности.
34. Цель и задачи прогнозирования.
35. Принципы прогнозирования.
36. Классификация методов прогнозирования.

### **Примерный перечень практических заданий к экзамену ( Вопрос № 2)**

Задание 1. Рассмотрите следующую ситуацию. Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца? Проведите обсуждение на тему: Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

Задание 2. Рассмотрите следующую ситуацию. Предположите, что у вас есть фирма. Придумайте для вашей фирмы конкретную неблагоприятную управленческую ситуацию. Попробуйте выполнить все этапы блока «Разработка управленческого решения». Причем при генерировании альтернативных вариантов управленческих решений можете использовать любой известный вам метод. Результаты обсудите на практическом занятии.

Задание 3. Персонал организации систематически не укладывается в устанавливаемые руководителем плановые сроки выполнения заданий.

Что должен предпринять руководитель? Ответ должен быть обоснован.



38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) "Бизнес-аналитика в управленческой деятельности"

Рабочая программа дисциплины

Дисциплина: Б1.О.23 Управленческие решения

Форма обучения: очная, заочная, очно-заочная

Разработана для приема 2023/2024 учебного года

Раздел билета	Компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Количество баллов
Вопрос №1 Теоретический вопрос (проверяет знания («знать»), сформированные дисциплиной)	ОПК-2 ОПК-3	Знает методы сбора информации, способы и вид ее представления, обработки и анализа для решения управленческих задач с использованием инструментария информационно-аналитических систем Знает методы экономически и финансово-обоснованных организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.	40
Вопрос №2 Практическое задание (проверяет умения («уметь»), проверяет практические навыки («владеть»), сформированные дисциплиной)	ОПК-2 ОПК-3	Умеет осуществлять сбор данных, использовать экономико-математические методы их обработки и формулировать выводы на основе анализа в ходе решения задач управления Способен разрабатывать управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценки последствий их реализации Умеет разрабатывать экономически и финансово-обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности. Способен принимать организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности на основании экономических и финансовых методов.	60