

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.18 Принятие решений в организации
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	Проектный менеджмент
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:*

дать будущему бакалавру комплексное представление о задачах, направлениях принятия решений в организации; сформировать у будущего бакалавра комплекс знаний, умений и навыков в сфере принятия решений в организации; сформировать у них теоретические знания и практические навыки разработки, принятия и реализации управленческих решений. При изучении дисциплины особое внимание уделяется методам и формам разработки и принятия решений в организации в современных социально-экономических условиях функционирования и развития предприятий туризма, вопросам повышения их эффективности (экономической, организационной, социальной и др.).

*Задачи дисциплины:*

углубление теоретических знаний в области принятия решений в организации;  
овладение основами методологии принятия и реализации управленческих решений в организации;

приобретение базовых навыков практической работы по сбору необходимых материалов, их комплексной оценке, анализу и систематизации в части принятия управленческих решений в организации.

**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-3 Способен анализировать возможные риски, принимать стратегические решения в рамках реализации инвестиционного проекта в зависимости от факторов внешней и внутренней среды	ПК-3.1 Знает основы стратегического менеджмента, основные факторы риска, их количественную оценку в рамках реализации инвестиционного проекта	08.036 Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами»
	ПК-3.2 Умеет разрабатывать меры по снижению воздействия основных факторов риска на результаты эффективности проекта, выбирать вариант инвестиционного проекта, принимать инвестиционное решение	
	ПК-3.3 Способен проводить оценку рисков проекта, оценку устойчивости инвестиционного проекта к изменяющимся ключевым параметрам внешней и внутренней среды.	

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-3.1. Знает основы стратегического менеджмента, основные факторы риска, их количественную оценку в рамках реализации инвестиционного проекта	Знать содержание понятий: управленческое решение, типы, значение решений в системе менеджмента.
ПК-3.2. Умеет разрабатывать меры по снижению воздействия основных факторов риска на результаты эффективности проекта, выбирать вариант инвестиционного проекта, принимать инвестиционное решение	Уметь организовывать процессы рационального решения проблем в организациях.
ПК-3.3. Способен проводить оценку рисков проекта, оценку устойчивости инвестиционного проекта к изменяющимся ключевым параметрам внешней и внутренней среды.	Владеть информацией об истории и тенденции развития теории принятия решений.

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

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Компетенции	Оценочные средства текущего контроля		
			ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ
			ПК-3.1	ПК-3.2	ПК-3.3
1	Сущность и основные понятия теории принятия решений.	ПК-3	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3 (20)	Задания творческого уровня №1 (20)
2	Общая характеристика управленческих решений.	ПК-3	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3 (20)	Задания творческого уровня №1 (20)
3	Понятия неопределённости, риска, опасности.	ПК-3	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №4 (20)	Задания творческого уровня №1 (20)
4	Понятие и технология процесса принятия решений.	ПК-3	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №4 (20)	Задания творческого уровня №1 (20)
<b>Количество баллов (100 баллов):</b>			100		

Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа
<p><b>Тема 1:</b> Сущность и основные понятия теории принятия решений. Понятия теории принятия решений. <b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> 1. Управленческие проблемы и управленческие решения. 2. Сферы принятия управленческих решений <b>Лабораторная работа:</b> -</p>
<p><b>Тема 2:</b> Общая характеристика управленческих решений. Общая характеристика управленческих решений. <b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> 1. Концепции и принципы выработки управленческих решений. 2. Зависимость принятия решения от типа менеджмента. <b>Лабораторная работа:</b> -</p>
<p><b>Тема 3:</b> Понятия неопределённости, риска, опасности. Понятия неопределённости и риска. <b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> 1. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческих решений. 2. Характеристика основных типов управленческих решений. <b>Лабораторная работа:</b> -</p>
<p><b>Тема 4:</b> Понятие и технология процесса принятия решений. Технология процесса принятия решений. <b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> 1. Характеристика методов принятия управленческих решений. 2. Классификация экономико-математической модели и теории игр. <b>Лабораторная работа:</b> -</p>
<p><b>Курсовая работа:</b> не предусмотрено учебным планом</p>

### Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 7
Аудиторные занятия (АЗ):	36	36
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	18	18
Самостоятельная работа студента (СР)	65	65
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	65	65
Контроль самостоятельной работы (КСР)	7	7
Контактная работа (КоР)	43	43

38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) "Проектный менеджмент"

Рабочая программа дисциплины

Дисциплина: Б1.В.18 Принятие решений в организации

Форма обучения: очная, заочная, очно-заочная

Разработана для приема 2023/2024 учебного года

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 7
Форма промежуточной аттестации	0	Зачет
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	0	0
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	Сущность и основные понятия теории принятия решений.	7	4	4	0	16	4
2	Общая характеристика управленческих решений.	7	4	4	0	16	4
3	Понятия неопределённости, риска, опасности.	7	4	4	0	16	4
4	Понятие и технология процесса принятия решений.	7	6	6	0	17	6
Итого:			18	18	0	65	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 8
Аудиторные занятия (АЗ):	6	6
Лекционные занятия (Лек)	2	2
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	4	4
Самостоятельная работа студента (СР)	93	93
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	93	93
Контроль самостоятельной работы (КСР)	5	5
Контактная работа (КоР)	11	11
Форма промежуточной аттестации	0	Зачет
Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)	4	4
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	108/3	108/3

\* 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	Сущность и основные понятия теории принятия решений.	8	2	0	0	24	4
2	Общая характеристика управленческих решений.	8	0	2	0	23	4
3	Понятия неопределённости, риска, опасности.	8	0	0	0	23	4
4	Понятие и технология процесса принятия решений.	8	0	2	0	23	6
Итого:			2	4	0	93	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 8
Аудиторные занятия (АЗ):	36	36
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 8
Практические занятия (Пр)	18	18
Самостоятельная работа студента (СР)	69	69
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	69	69
Контроль самостоятельной работы (КСР)	3	3
Контактная работа (КоР)	39	39
Форма промежуточной аттестации	0	Зачет
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	0	0
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	Сущность и основные понятия теории принятия решений.	8	4	4	0	17	4
2	Общая характеристика управленческих решений.	8	4	4	0	17	4
3	Понятия неопределённости, риска, опасности.	8	4	4	0	17	4
4	Понятие и технология процесса принятия решений.	8	6	6	0	18	6
Итого:			18	18	0	69	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. СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ. Учебник и практикум для вузов / Кравченко Т. К., Исаев Д. В. - Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (г. Москва), 2022 г. - 292 с. - ISBN 978-5-9916-8563-4 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/sistemy-podderzhki-prinyatiya-resheniy-489756>

2. РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 2-е изд., испр. и доп. Учебник и практикум для вузов / Филинов-Чернышев Н. Б. - Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (г. Москва), 2022 г. - 324 с. - ISBN 978-5-534-03558-2 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/razrabotka-i-prinyatie-upravlencheskih-resheniy-490235>

3. 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>

*Дополнительная литература:*

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

2. 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>

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

#### **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](https://ibooks.ru) : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный
2. Электронно-библиотечная система СПбУТУиЭ : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://libume.ru>. - Текст: электронный
3. Юрайт : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://urait.ru>. - Текст: электронный
4. [eLibrary.ru](http://elibrary.ru) : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Текст: электронный
5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: [arhiv.neicon.ru](http://arhiv.neicon.ru). - Текст: электронный
6. КиберЛенинка : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>. - Текст: электронный
7. Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com>. - Текст: электронный
8. 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.msef.ru>. - Текст: электронный
11. Министерство экономического развития Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://economy.gov.ru>. - Текст: электронный
12. Министерство финансов Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://minfin.gov.ru/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, оснащенный 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](http://imeos.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 portalу Университета [imeos.ru](http://imeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства). Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета [imeos.ru](http://imeos.ru) и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля). Лицензионное программное обеспечение

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 игра 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 выравнился. 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 игра и (или) ролевая игра/Кейс – задача №2**

Представьте, что Вы недавно работаете старшим менеджером подразделения продаж в компании. Один из отделов, которым Вы руководите, называется «Отдел продаж». Помимо профессиональных обязанностей по ведению продаж и работы с клиентами Вы отвечаете за передвижение сотрудников внутри компании, сопровождаете все процессы распределения рабочей нагрузки. Сотрудников отдела трое и они работают в различных направлениях: выполняют рутинную и бумажную работу, фиксируют заявки, оформляют счета-фактуры, отгрузку и доставку. По сути, их работа четко регламентирована и хорошо организована, поэтому Вам не нужно постоянно их контролировать и делать промежуточные проверки. Они отчитываются раз в месяц и подают готовые обработанные данные о количестве поступивших заявок, обработанных, о количестве совершенных сделок и оплат.

Ваш непосредственный руководитель – заслуженный, честный и добросовестный человек, скоро уходит на пенсию, о чем он не раз говорил. Конечно, его принципы и методы управления коллективом уже не отвечают требованиям современности, но работа идет результативно и нареканий со стороны главы компании в адрес подразделения нет. К тому же он смело полагался на самодостаточных сотрудников, которые обладают хорошими аналитическими способностями и сами несут ответственность за результаты своей работы.

Один из Ваших подчиненных сотрудников хочет поговорить с Вами по поводу плана своего карьерного развития. Вы подняли личное дело, посмотрели, как продвигалась карьера сотрудника в этой компании за последнее время и выяснили, что работник обладает очень высокой квалификацией и работает давно, но по опыту работы с ним можете сказать, что он интроверт, не очень любит давать рекомендации и не принимает активного участия в решении проблем или задач отдела. У вас сложилось впечатление, что особых предпосылок к высокому карьерному развитию у коллеги нет. Руководитель, который вскоре уходит на пенсию

настоятельно рекомендует Вам продвигать этого сотрудника по должности, потому что он считает, что именно такие качества как сдержанность, спокойствие, не суетливость говорят о холодном уме, что весьма полезно для ведения продаж и заключения сделок. Ваши точки зрения не совпадают, так как то, что руководитель видит как уравновешенность и расчетливость, Вы называете безынициативностью и инертностью. Вы не хотите повышать подчиненного. Как Вы можете разрешить сложившуюся ситуацию?

**Вопросы и задания к кейсу:**

1. Вам нужно получить о сотруднике как можно больше информации. Какие источники Вы используете?
2. Руководитель, который вскоре уходит на пенсию настоятельно рекомендует Вам продвигать этого сотрудника по должности. Ваши точки зрения не совпадают. Как Вы отнесетесь к позиции руководителя?
3. Примите решение и аргументируйте его.

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

В марте текущего года получена информация о том, что в результате малоснежной зимы в водохранилище остался недостаточный запас воды. Это может привести к серьезным перебоям в водоснабжении жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) в летний период, который по прогнозу синоптиков предполагается засушливым.

МУП «Водоканал» внесло предложение дополнительно ввести в эксплуатацию новые водозаборные скважины, но для осуществления этого предложения отсутствовали средства, материалы, проект и подрядная организация.

Возникла задача, которая должна быть решена с учетом следующих условий:

1. Авторитетными организациями предоставлено два прогноза, по одному из которых ЖКХ грозит остаться без воды, а по второму – за оставшееся время до наступления засухи водохранилище должно наполниться водой в результате выпадения весенних осадков.
2. Отсутствуют какие-либо данные о реальности предложения МУП «Водоканал».
3. Не существует сформулированной математической зависимости между количеством осадков и наполнением водохранилища в короткие сроки.
4. Достаточно точный прогноз о выпадении осадков может запоздать. Проведенный предварительный анализ на основе имеющихся долговременных данных позволил:
  - получить картину динамики потребления воды ЖКХ и прогноз на перспективу;
  - получить картину характерных колебаний уровня воды в водохранилище;
  - выявить главную и срочную проблемы и оценить их количественно;
  - выявить побочные (вторичные) проблемы, создавшие описанную ситуацию.

Результаты расчетов выявили, что, кроме проблемы, поставленной ЖКХ, есть проблема перспективного водоснабжения города, время решения которой уже пришло. Кроме того, было установлено, что существуют еще такие вопросы, как почти 10-летняя затяжка реализации разумного предложения по увеличению источников водоснабжения города, бесконтрольность за водопотреблением горожан, организаций и предприятий, а также большие утечки воды в сетях водопровода.

**Задание:**

1. Определить, из каких проблем состоит возникшая задача.
2. Составить причинно-следственную цепь для данной ситуации по форме: следствие, причина (первопричина), симптом.
3. Ответить на следующие вопросы по данной проблемной ситуации:
  - В каких условиях возникла данная проблема?
  - Какая проблема является главной?
  - Каковы побочные (вторичные) проблемы?
  - Какая проблема является срочной?

### **Деловая игра и (или) ролевая игра/Кейс – задача №4**

Общество с ограниченной ответственностью фирма «ЭВА» работает на рынке растительных масел в одном из регионов и до недавнего времени практически не испытывала сильной конкуренции: невысокие цены, хорошее качество продукции и практически полное отсутствие аналогичных предприятий обеспечивали экономическую стабильность. Однако полученная недавно из достоверных источников информация свидетельствует о выходе в самое ближайшее время на этот же рынок двух иностранных фирм, выпускающих масложировую продукцию по новейшим технологиям.

Предполагается, что иностранные фирмы выйдут со своей продукцией на рынок уже через два месяца и, что вполне вероятно, начнут жесткую конкурентную борьбу с фирмой «ЭВА».

Несмотря на то что фирма «ЭВА» имеет долгосрочные договорные обязательства с потребителями, руководство фирмы понимает сложность ситуации и необходимость принятия срочных мер.

Постепенно накопившиеся проблемы в организации непосредственно производственного процесса, периодически возникающие трудности в обеспечении работоспособности оборудования, появляющиеся недочёты в организации труда рабочих и ряд других проблем могут в скором времени ощутимо сказаться на экономической стабильности фирмы и ее вытеснении конкурентами с рынка сбыта данной продукции.

#### **Задание:**

1. Составить причинно-следственную цепь для данной ситуации.
2. Какая проблема является главной в данной ситуации?
3. Существуют ли в данном случае вторичная и срочная проблемы?

### **Задания творческого уровня №1**

#### **Принятие решений в организации.**

Публичное Акционерное Общество «Просвет» работает на рынке консалтинговых услуг 12 лет. Штат организации свыше 100 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, из-за чего произошло снижение производительности труда.

#### **Задание.**

1. Примите управленческое решение по выходу из 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?

Состав элементов :

- объект изучения;
- проблемная ситуация;
- субъекты изучения;
- время и условия принятия решения;
- параметры сети коммуникаций – взаимосвязи субъектов и ресурсов для принятия решений.

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

Не предусмотрено учебным планом

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

#### **Примерный перечень теоретических вопросов к зачету**

1. Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента.
2. Связь науки об управленческих решениях с другими науками управления.
3. Теория принятия решений.
4. Управленческие проблемы и управленческие решения.
5. Сферы принятия управленческих решений.
6. Отраслевые особенности разработки и принятие управленческих решений.
7. Сравнительная характеристика особенностей принятия решений в системе государственного и муниципального управления и в бизнес-организациях.
8. Экономическая, социальная, правовая, организационная и технологическая основы принятия управленческого решения.
9. Концепции и принципы выработки управленческих решений.
10. Зависимость принятия решения от типа менеджмента.
11. Функции управленческих решений.
12. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческих решений.
13. Характеристика основных типов управленческих решений.
14. Ситуационная модель принятия решений Врума-Йеттона-Яго.
15. Типология управленческих решений.
16. Стратегические и тактические решения, их особенность и взаимосвязь.
17. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений.
18. Понятие "метод", "модель", "моделирование".
19. Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования управленческих решений.
20. Характеристика этапов процесса моделирования управленческих решений.
21. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.
22. Основные методы принятия управленческих решений.
23. Характеристика методов принятия управленческих решений.
24. Классификация экономико-математической модели и теории игр.
25. Модели теории массового обслуживания.
26. Методы, принимаемые на этапе определения альтернатив.
27. Методы, принимаемые на этапе оценки альтернатив.
28. Управленческий учет как информационная база управленческого решения.

#### **Примерный перечень практических заданий к зачету**

Задание №1. Вас назначили руководителем школы, которая в районе считается благополучной, имеет хорошие показатели успеваемости. За учебным заведением не числится ни преступлений, ни приводов в милицию. Между тем выпускники школы плохо адаптируются к жизни и на производстве после окончания школы. Половина из них не выдерживает конкурсных экзаменов в вузы, многие не подтверждают знания при проведении единых контрольных работ. Как вы будете действовать? Вот некоторые из возможных действий: • посещаю уроки и анализирую их; • разбираюсь со своими заместителями; • провожу педсовет и выслушиваю членов коллектива; • встречаюсь с выпускниками школы и беседую с ними; • знакомлюсь с работой лучших школ и лучших учителей; • сам провожу открытые уроки и совместно с учителями анализирую их.

Задание: проанализируйте предложенные варианты действий, чтобы определить, достаточно ли этих шагов для менеджера или они неправомерны и нужно предпринимать совсем другие усилия.

Обоснуйте последовательность ваших управленческих действий.

Задание №2. Вас назначают руководителем учреждения социального обслуживания, в котором специалисты не привыкли работать в полную силу, предоставлены самим себе, в штыки воспринимают любые попытки изменить характер их работы. Что вы как руководитель будете делать?

Задание: определите многообразие необходимых управленческих шагов, предпринимаемых менеджером, и кратко обоснуйте их последовательность.

Задание №3. Управление персоналом — одна из сфер менеджмента, где этика управления является основой предупреждения и разрешения как производственных, так и социальных конфликтов. Например, в ситуации, когда наниматель, заботясь об эффективном развитии организации, вынужден вкладывать средства в профессиональную подготовку своего персонала. Дело это дорогостоящее, и, предположим, наниматель А. может предпочесть, чтобы наниматель В. занимался профессиональным обучением работников, а потом он, наниматель А., мог переманить к себе готовых специалистов. Head hunting («охота за головами», или переманивание) — достаточно распространенный способ решения кадровых проблем. Однако и наниматель В. может рассуждать аналогичным образом. Но если каждый будет рассуждать подобным образом, то в итоге они попадут в ситуацию, которая не устроит никого. Рынок труда лишится профессионально подготовленных кадров.

Задание. Поясните, чем, по вашему мнению, может быть продиктовано решение предпринимателей А. и В. вкладывать средства в обучение своего персонала: эгоистической заботой о собственной прибыли или альтруистическими целями поддержания высокого профессионального уровня рынка труда.