

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.08 Методы принятия управленческих решений
Направление подготовки:	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Направленность (профиль):	Экономическое развитие региона
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 осуществлять прогнозирование социально-экономического развития территорий Российской Федерации	ПК-1.1 Знает основы государственной политики в области социально-экономического развития Российской Федерации, основные аспекты планирования и прогнозирования экономического развития территории Российской Федерации, основные прогнозы социально-экономического развития Российской Федерации.	П.25.2. Вид профессиональной служебной деятельности: Прогнозирование социально-экономического развития Российской Федерации (Справочник квалификационных требований)
	ПК-1.2 Умеет анализировать влияние политики в бюджет-ной, налоговой, долговой и денежно-кредитной сфере на социально-экономическое развитие региона	
	ПК-1.3 Способен владеть современными методами планирования, прогнозирования и управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий.	

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-1.1. Знает основы государственной политики в области социально-экономического развития Российской Федерации, основные аспекты планирования и прогнозирования экономического развития территории Российской Федерации, основные прогнозы социально-экономического развития Российской Федерации.	ограничения и критерии, используемые руководителем при разработке и реализации стратегии организации
ПК-1.2. Умеет анализировать влияние политики в бюджет-ной, налоговой, долговой и денежно-кредитной сфере на социально-экономическое развитие региона	разрабатывать планы и графики мероприятий, направленных на реализацию стратегии
ПК-1.3. Способен владеть современными методами планирования, прогнозирования и управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий.	сравнивать различные организационные структуры и формировать наиболее эффективную

**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-1.2	ПК-1.3
1	Теоретические аспекты теории принятия решений	ПК-1	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Расчетно-графическая работа №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
2	Управленческие решения и их характеристика	ПК-1	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №1 (10)	Расчетно-графическая работа №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)
3	Неопределённость и риск в процессе принятия решений	ПК-1	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №2 (10)	Расчетно-графическая работа №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2 (20)
4	Этапы принятия управленческого решения рациональным методом	ПК-1	Собеседование, опрос/ Контрольная работа №2 (10)	Расчетно-графическая работа №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №3 (20)
<b>Количество баллов (100 баллов):</b>			100		

**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.

**Практические занятия/самостоятельная работа:**

Нормативная теория принятия решений: концепция максимизации полезности и концепция ограниченной рациональности

**Лабораторная работа: -****Тема 2: Управленческие решения и их характеристика**

Типология управленческих решений. Уровни организации управленческих решений и формы поведения руководителя. Участники процесса принятия управленческих решений и ответственность. Факторы, влияющие на процесс принятия решений: а) ситуационные факторы как влияние внешней и внутренней среды и б) личностные факторы как своеобразие психических процессов, состояний и свойств личности.

**Практические занятия/самостоятельная работа:**

Классификация задач принятия решений

**Лабораторная работа: -****Тема 3: Неопределённость и риск в процессе принятия решений**

Понятия неопределённости, риска, опасности. Классификация неопределённых факторов: по источнику неопределённости – неопределённость среды и личностная неопределённость; по природе неопределённости – вероятностная неопределённость и неопределённость уверенности. Виды рисков. Риск-менеджмент.

**Практические занятия/самостоятельная работа:**

Методы управления рисками. Коэффициент риска и количественная оценка риска

**Лабораторная работа: -****Тема 4: Этапы принятия управленческого решения рациональным методом**

<b>Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа</b>
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.
<b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Контроль и оценка результатов разрешения проблемы. Причины, этапы и виды контроля
<b>Лабораторная работа:</b> -
<b>Курсовая работа:</b> не предусмотрено учебным планом

*Очная форма обучения*

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 3
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				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Теоретические аспекты теории принятия решений	3	4	9	0	20	9
2	Управленческие решения и их характеристика	3	4	9	0	20	9
3	Неопределённость и риск в процессе принятия решений	3	4	9	0	21	9
4	Этапы принятия управленческого решения рациональным методом	3	6	9	0	21	9
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

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 4
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	1	2	0	38	9
2	Управленческие решения и их характеристика	4	1	2	0	38	9
3	Неопределённость и риск в процессе принятия решений	4	1	1	0	38	9
4	Этапы принятия управленческого решения рациональным методом	4	1	1	0	39	9
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)	103	103
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	103	103
Контроль самостоятельной работы (КСР)	5	5
Контактная работа (КоР)	41	41
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				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Теоретические аспекты теории принятия решений	4	4	4	0	28	9
2	Управленческие решения и их характеристика	4	4	4	0	25	9
3	Неопределённость и риск в процессе принятия решений	4	4	4	0	25	9
4	Этапы принятия управленческого решения рациональным методом	4	6	6	0	25	9
Итого:			18	18	0	103	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](http://ibooks.ru) : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный

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

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

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

5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: [arch.neicon.ru](http://arch.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. HR-tv.ru [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <https://thehrd.ru/>. - Текст: электронный

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

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

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

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

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

15. Экономика. Социология. Менеджмент: федеральный образовательный портал: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>. - Текст: электронный

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

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

2. При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются: виртуальные аналоги учебных аудиторий - вебинарные комнаты на вебинарных платформах, рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета [imeos.ru](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 Собеседование, опрос/Контрольная работа №1

### Вариант 1

1. Пусть четыре эксперта спрогнозируют вероятность успеха продвижения товара на рынок. Результаты взаимной балльной оценки их компетентности (из 5 баллов, высший – 5) и расчета коэффициентов компетентности представлены в таблице.

Эксперт, дающий оценку	Эксперт, получающий оценку				Итого
	1	2	3	4	
1	–	5	3	3	–
2	4	–	1	4	–
3	2	2	–	5	–
4	2	2	2	–	–
Итого					
Коэффициент компетентности					

Таблица оценки прогнозируемой вероятности имеет следующий вид:

Эксперт	Оценка вероятности успеха, %	Коэффициент компетентности
---------	------------------------------	----------------------------



<b>1</b>	35	
<b>2</b>	20	
<b>3</b>	45	
<b>4</b>	40	
<b>Итого</b>		

2. Для расчетов использовать данные из задачи 1. Те же независимые эксперты должны дать прогноз успешного выхода на рынок новой фирмы, предлагающей услугу – создание Web-страниц, на основе сравнения ее возможностей с другими уже работающими на этом рынке фирмами. Здесь требуется провести сравнительную оценку конкурентов по нескольким факторам, предварительный перечень которых сформирован экспертами в следующем виде:

- 1) цена услуги создания Web-страницы,
- 2) "вес" программы (т. е. объем памяти ПЭВМ, занимаемый программой),
- 3) сроки выполнения заказа,
- 4) качество и дизайн страниц,
- 5) условия оплаты.

Определить какое место занимает новая фирма в рейтинге (результаты других фирм приведены в таблице), провести анализ результатов и дать рекомендации руководству фирмы.

Для всех фирм результаты обработки оценок в баллах сведены в таблицу:

Фактор оценки	Оцениваемая фирма									Коэффициент значимости фактора
	НФ	1	2	3	4	5	6	7	8	
«Вес» программы		5,13	3,02	3,25	2,03	5,11	2,47	4,51	3,72	
Сроки исполнения		4,10	2,47	2,33	5,13	1,97	3,41	5,27	5,23	
Качество и дизайн		4,39	5,66	3,08	2,64	2,78	2,53	5,33	4,98	
<b>Итого (обобщенная оценка)</b>										

### Вариант 2

1. Пусть четыре эксперта спрогнозируют вероятность успеха продвижения товара на рынок. Результаты взаимной балльной оценки их компетентности (из 6 баллов, высший – 6) и расчета коэффициентов компетентности представить в таблице.

Эксперт, дающий оценку	Эксперт, получающий оценку				Итого
	1	2	3	4	
<b>1</b>	–	6	4	2	–
<b>2</b>	5	–	2	3	–
<b>3</b>	3	3	–	4	–
<b>4</b>	3	3	1	–	–
<b>Итого</b>					
<b>Коэффициент компетентности</b>					

Таблица оценки прогнозируемой вероятности имеет следующий вид:

Эксперт	Оценка вероятности успеха, %	Коэффициент компетентности
<b>1</b>	30	
<b>2</b>	25	
<b>3</b>	40	
<b>4</b>	45	
<b>Итого</b>		

2. Для расчетов использовать данные из задачи 1. Те же независимые эксперты должны дать

прогноз успешного выхода на рынок новой фирмы, предлагающей услугу – создание Web-страниц, на основе сравнения ее возможностей с другими уже работающими на этом рынке фирмами. Здесь требуется провести сравнительную оценку конкурентов по нескольким факторам, предварительный перечень которых сформирован экспертами в следующем виде:

- 6) цена услуги создания Web-страницы,
- 7) "вес" программы (т. е. объем памяти ПЭВМ, занимаемый программой),
- 8) сроки выполнения заказа,
- 9) качество и дизайн страниц,
- 10) условия оплаты.

Определить какое место занимает новая фирма в рейтинге (результаты других фирм приведены в таблице), провести анализ результатов и дать рекомендации руководству фирмы.

Для всех фирм результаты обработки оценок в баллах сведены в таблицу:

Фактор оценки	Оцениваемая фирма								Коэффициент значимости фактора	
	НФ	1	2	3	4	5	6	7		8
«Вес» программы		5,13	3,02	3,25	2,03	5,11	2,47	4,51	3,72	
Сроки исполнения		4,10	2,47	2,33	5,13	1,97	3,41	5,27	5,23	
Качество и дизайн		4,39	5,66	3,08	2,64	2,78	2,53	5,33	4,98	
<b>Итого (обобщенная оценка)</b>										

### Вариант 3

1. Пусть четыре эксперта спрогнозируют вероятность успеха продвижения товара на рынок. Результаты взаимной балльной оценки их компетентности (из 6 баллов, высший – 6) и расчета коэффициентов компетентности представить в таблице.

Эксперт, дающий оценку	Эксперт, получающий оценку				Итого
	1	2	3	4	
1	–	5	5	1	–
2	6	–	3	2	–
3	4	2	–	3	–
4	4	2	2	–	–
<b>Итого</b>					
<b>Коэффициент компетентности</b>					

Таблица оценки прогнозируемой вероятности имеет следующий вид:

Эксперт	Оценка вероятности успеха, %	Коэффициент компетентности
1	25	
2	30	
3	40	
4	45	
<b>Итого</b>		

2. Для расчетов использовать данные из задачи 1. Те же независимые эксперты должны дать прогноз успешного выхода на рынок новой фирмы, предлагающей услугу – создание Web-страниц, на основе сравнения ее возможностей с другими уже работающими на этом рынке фирмами. Здесь требуется провести сравнительную оценку конкурентов по нескольким факторам, предварительный перечень которых сформирован экспертами в следующем виде:

- 11) цена услуги создания Web-страницы,

12) "вес" программы (т. е. объем памяти ПЭВМ, занимаемый программой),

13) сроки выполнения заказа,

14) качество и дизайн страниц,

15) условия оплаты.

Определить какое место занимает новая фирма в рейтинге (результаты других фирм приведены в таблице), провести анализ результатов и дать рекомендации руководству фирмы.

Для всех фирм результаты обработки оценок в баллах сведены в таблицу:

Фактор оценки	Оцениваемая фирма									Коэффициент значимости фактора
	НФ	1	2	3	4	5	6	7	8	
«Вес» программы		5,13	3,02	3,25	2,03	5,11	2,47	4,51	3,72	
Сроки исполнения		4,10	2,47	2,33	5,13	1,97	3,41	5,27	5,23	
Качество и дизайн		4,39	5,66	3,08	2,64	2,78	2,53	5,33	4,98	
<b>Итого (обобщенная оценка)</b>										

#### Вариант 4

1. Пусть четыре эксперта спрогнозируют вероятность успеха продвижения товара на рынок. Результаты взаимной балльной оценки их компетентности (из 5 баллов, высший – 5) и расчета коэффициентов компетентности представить в таблице.

Эксперт, дающий оценку	Эксперт, получающий оценку				Итого
	1	2	3	4	
1	–	5	5	1	–
2	6	–	3	2	–
3	4	2	–	3	–
4	4	2	2	–	–
<b>Итого</b>					
<b>Коэффициент компетентности</b>					

Таблица оценки прогнозируемой вероятности имеет следующий вид:

Эксперт	Оценка вероятности успеха, %	Коэффициент компетентности
1	20	
2	30	
3	40	
4	35	
<b>Итого</b>		

2. Для расчетов использовать данные из задачи 1. Те же независимые эксперты должны дать прогноз успешного выхода на рынок новой фирмы, предлагающей услугу – создание Web-страниц, на основе сравнения ее возможностей с другими уже работающими на этом рынке фирмами. Здесь требуется провести сравнительную оценку конкурентов по нескольким факторам, предварительный перечень которых сформирован экспертами в следующем виде:

16) цена услуги создания Web-страницы,

17) "вес" программы (т. е. объем памяти ПЭВМ, занимаемый программой),

18) сроки выполнения заказа,

19) качество и дизайн страниц,

20) условия оплаты.

Определить какое место занимает новая фирма в рейтинге (результаты других фирм приведены в таблице), провести анализ результатов и дать рекомендации руководству фирмы.

Для всех фирм результаты обработки оценок в баллах сведены в таблицу:

Фактор оценки	Оцениваемая фирма									Коэффициент значимости фактора
	НФ	1	2	3	4	5	6	7	8	
«Вес» программы		5,13	3,02	3,25	2,03	5,11	2,47	4,51	3,72	
Сроки исполнения		4,10	2,47	2,33	5,13	1,97	3,41	5,27	5,23	
Качество и дизайн		4,39	5,66	3,08	2,64	2,78	2,53	5,33	4,98	
<b>Итого (обобщенная оценка)</b>										

### Расчетно-графическая работа №1

#### **Вариант 1**

Руководство фирмы решает вопрос: производить или закупать новую микросхему для разрабатываемого телевизора. По оценкам экспертов, в течение жизненного цикла этого телевизора нужно будет произвести примерно 1 млн. таких микросхем.

Если микросхему производить самим, то начальные затраты составят 0,5 млн. руб., а ее себестоимость будет равна 0,5 руб. Вероятность успеха в этом случае – 60 %. В случае неудачи можно будет вложить еще 1 млн. руб. в доработку проекта производства. Вероятность успеха доработки оценивается в 90 %. Однако, и на этом этапе можно принять решение о покупке микросхем. Если доработка окажется безуспешной, то необходимо будет производить закупку. Покупная микросхема стоит 1,5 руб.

Расчитать ожидаемую стоимостную оценку наилучшего решения и выбрать лучший вариант путем построения дерева решений.

#### **Вариант 2**

Руководство фирмы решает вопрос: производить или закупать новую микросхему для разрабатываемого телевизора. По оценкам экспертов, в течение жизненного цикла этого телевизора нужно будет произвести примерно 1,5 млн. таких микросхем.

Если микросхему производить самим, то начальные затраты составят 0,7 млн. руб., а ее себестоимость будет равна 0,8 руб. Вероятность успеха в этом случае – 70 %. В случае неудачи можно будет вложить еще 0,8 млн. руб. в доработку проекта производства. Вероятность успеха доработки оценивается в 80 %. Однако, и на этом этапе можно принять решение о покупке микросхем. Если доработка окажется безуспешной, то необходимо будет производить закупку. Покупная микросхема стоит 1,4 руб.

Расчитать ожидаемую стоимостную оценку наилучшего решения и выбрать лучший вариант путем построения дерева решений.

#### **Вариант 3.**

Руководство фирмы решает вопрос: производить или закупать новую микросхему для разрабатываемого телевизора. По оценкам экспертов, в течение жизненного цикла этого телевизора нужно будет произвести примерно 0,5 млн. таких микросхем.

Если микросхему производить самим, то начальные затраты составят 0,3 млн. руб., а ее себестоимость будет равна 0,2 руб. Вероятность успеха в этом случае – 80 %. В случае неудачи можно будет вложить еще 0,4 млн. руб. в доработку проекта производства. Вероятность успеха доработки оценивается в 90 %. Однако, и на этом этапе можно принять решение о покупке

микросхем. Если доработка окажется безуспешной, то необходимо будет производить закупку. Покупная микросхема стоит 0,5 руб.

Рассчитать ожидаемую стоимостную оценку наилучшего решения и выбрать лучший вариант путем построения дерева решений.

#### **Вариант 4.**

Руководство фирмы решает вопрос: производить или закупать новую микросхему для разрабатываемого телевизора. По оценкам экспертов, в течение жизненного цикла этого телевизора нужно будет произвести примерно 0,9 млн. таких микросхем.

Если микросхему производить самим, то начальные затраты составят 0,6 млн. руб., а ее себестоимость будет равна 0,4 руб. Вероятность успеха в этом случае – 60 %. В случае неудачи можно будет вложить еще 0,5 млн. руб. в доработку проекта производства. Вероятность успеха доработки оценивается в 70 %. Однако, и на этом этапе можно принять решение о покупке микросхем. Если доработка окажется безуспешной, то необходимо будет производить закупку. Покупная микросхема стоит 0,8 руб.

Рассчитать ожидаемую стоимостную оценку наилучшего решения и выбрать лучший вариант путем построения дерева решений.

### **Собеседование, опрос/Контрольная работа №2**

#### **Вариант 1**

Владелец магазина в начале каждого дня закупает для реализации товар по цене 50 руб. за единицу. Цена реализации этого продукта 60 руб. за единицу. Из наблюдений известно, что спрос на этот продукт за день может составить 1, 2,3 или 4 единицы. Если продукт за день не продан, то его всегда в конце дня покупают по цене 30 руб. за единицу. Сколько единиц товара должен закупать владелец магазина? Ответ на поставленный вопрос необходимо дать используя критерии: максимакса, максимина, минимакса, критерий Лапласа (рассчитать по таблице доходов) и критерий Гурвица (рассчитать по таблице доходов; удельные веса для обоснования решения при помощи критерия Гурвица:  $a=0,3$ ;  $v=0,7$ ).

#### **Вариант 2**

Владелец магазина в начале каждого дня закупает для реализации товар по цене 40 руб. за единицу. Цена реализации этого продукта 60 руб. за единицу. Из наблюдений известно, что спрос на этот продукт за день может составить 1, 2,3 или 4 единицы. Если продукт за день не продан, то его всегда в конце дня покупают по цене 25 руб. за единицу. Сколько единиц товара должен закупать владелец магазина? Ответ на поставленный вопрос необходимо дать используя критерии: максимакса, максимина, минимакса, критерий Лапласа (рассчитать по таблице доходов) и критерий Гурвица (рассчитать по таблице доходов; удельные веса для обоснования решения при помощи критерия Гурвица:  $a=0,4$ ;  $v=0,6$ ).

#### **Вариант 3**

Владелец магазина в начале каждого дня закупает для реализации товар по цене 55 руб. за единицу. Цена реализации этого продукта 70 руб. за единицу. Из наблюдений известно, что спрос на этот продукт за день может составить 1, 2,3 или 4 единицы. Если продукт за день не продан, то его всегда в конце дня покупают по цене 30 руб. за единицу. Сколько единиц товара должен закупать владелец магазина? Ответ на поставленный вопрос необходимо дать используя критерии: максимакса, максимина, минимакса, критерий Лапласа (рассчитать по таблице доходов) и критерий Гурвица (рассчитать по таблице доходов; удельные веса для обоснования решения при помощи критерия Гурвица:  $a=0,6$ ;  $v=0,4$ ).

#### **Вариант 4**

Владелец магазина в начале каждого дня закупает для реализации товар по цене 50 руб. за единицу. Цена реализации этого продукта 75 руб. за единицу. Из наблюдений известно, что спрос на этот продукт за день может составить 1, 2,3 или 4 единицы. Если продукт за день не продан, то его всегда в конце дня покупают по цене 20 руб. за единицу. Сколько единиц товара должен закупать владелец магазина? Ответ на поставленный вопрос необходимо дать используя критерии: максимакса, максимина, минимакса, критерий Лапласа (рассчитать по таблице

доходов) и критерий Гурвица (рассчитать по таблице доходов; удельные веса для обоснования решения при помощи критерия Гурвица:  $a=0,7$ ;  $b=0,3$ ).

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

Сергей Степанович, заместитель директора растениеводческой организации «Заря», проработал два с половиной года и был доволен своим положением. Ему нравилась его должность. После окончания Смоленской государственной сельскохозяйственной академии он единственный из всей своей группы пошел обычным работником в неприбыльную на тот момент организацию. Многие не поняли его поступка. Большинство его однокурсников работали не по специальности; кто-то в коммерческих структурах, не связанных с сельским хозяйством; кто-то занимался бухгалтерским учетом; многих он потерял из вида после окончания академии. С особой симпатией во время учебы Сергей относился к своим одноклассникам Марине и Николаю. Однако после окончания ВУЗа он с головой погрузился в новую работу и невольно забыл о них. С Николаем они познакомились еще абитуриентами, а Марина перевелась к ним с другого факультета через полгода после начала учебы. Сергей хорошо знал характеры и особенности этих людей. Николай был деловым, но ветреным человеком, с легкостью мог пропускать занятия, мотивируя это плохим настроением или более важными делами. К работе он относился спустя рукава, хотя в какой-то степени был даже талантлив. Сергей часто помогал Николаю и не осуждал приятеля за прохладное отношение к учебе, объясняя это тем, что отец Николая, в то время успешно занимавшийся частным бизнесом, не чаял души в сыне и разбаловал его. Марина, весьма умная девушка, многим нравилась не только своей красотой, но и умением находить контакт с людьми, а к работе относилась с таким рвением, что удивляла самого Сергея. Дела организации, на которой работал Сергей, пусть не так быстро, как хотелось, но шли в гору. У организации были крупные заказчики, и работы хватало всегда. Когда Петр Дмитриевич, директор организации, решил оставить любимую работу и уйти на пенсию – годы брали свое, он предложил Сергею занять свое место. Для Сергея это не стало неожиданностью, он знал, как ценит его способности Петр Дмитриевич. После полутора лет работы Сергей был переведен в отдел работы с клиентами, так как руководство заметило умение молодого специалиста находить общий язык с людьми. Проработав там два месяца, он спас важный для организации заказ, с которого и началось процветание до того не очень преуспевающей фирмы «Заря». Неудивительно, что благодаря своим успехам Сергей вскоре занял должность заместителя директора, став «правой рукой» Петра Дмитриевича. Перед Сергеем встал выбор, кого назначить на свое место. Как он понял еще во время работы в этой должности, из числа работников не подходил никто. И он решил искать заместителя вне организации. После того как он дал объявление о вакансии, поступила масса предложений, но стоящими были только три. Каково же было удивление Сергея, обнаружившего среди них резюме Марины. Он сразу решил принять ее на работу. Отказав остальным кандидатам, он решил позвонить Марине. Но его опередил звонок их главного заказчика Виктора Ивановича. Поздравив Сергея с новым назначением, он попросил об одолжении – дать возможность его сыну Николаю Викторовичу попробовать себя на вакантной должности. Николай потерял работу в тепличном комплексе «Агро-Инвест» в результате банкротства предприятия, и у него есть огромное желание работать с Сергеем. Сергей пообещал перезвонить на следующий день и сообщить о своем решении. Прощаясь, Виктор Иванович намекнул на возможность сделки с немецкой фирмой, контакт с которой Сергей пытался наладить в течение месяца. Завершив разговор, Сергей задумался. Он был не против кандидатуры Николая, ведь они были друзьями в студенчестве, доверяли друг другу. Но как же Марина? К тому же Николай не самый лучший работник. Но отец Николая главный клиент организации.

**Ответьте на вопросы:** 1. Как можно сформулировать проблему, которая стояла перед Сергеем? Допускает ли она множество формулировок? 2. Какое решение вы бы рекомендовали, для того чтобы минимизировать возможный конфликт? Оцените сильные и слабые стороны своего предложения.

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

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**

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн «Энергия». За 6 лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в четыре с лишним раза увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами построить кирпичный завод. И все это при неизменной численности работающих. В «Энергии» задумались над неизбежностью конверсии раньше других, и, пользуясь льготами, положенными «чистым» оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, в основу которой были положены известные направления мировой экономической науки — «теория успеха» и «управление на спаде». Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов — не новинка. Но в «Энергии» довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса, разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне было создано 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей. В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем 10 коммерческого банка «Энергия». Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна. Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в 5 раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка. Концерн «Энергия» отказался от традиционной «вертикальной» (линейно-функциональной) системы командования производством. Сейчас в нем более 100 экономически и юридически самостоятельных предприятий с различной численностью работников при разнообразных формах собственности. В целом «Энергия» — это акционерное общество закрытого типа. Более 80% работников стали совладельцами собственности, выкупив акции. Идеология фирмы, принятая в «Энергии», — семья — гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое

может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

### **Вопросы для обсуждения ситуации**

1. Какие внутренние переменные организации описаны в ситуации?
2. Как изменились внутренние переменные под влиянием внешних факторов?
3. Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна «Энергия»? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

## **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. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.

2. Общие сведения о теории принятия решений.
3. Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».
4. Основные сферы принятия управленческих решений.
5. Отличительные особенности принятия решений в бизнес-организациях.
6. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.
7. Современные концепции и принципы выработки решения.
8. Функции управленческого решения.
9. Основные типы управленческих решений.
10. Понятие «ситуация», «проблема».
11. Ситуационные концепции принятия управленческого решения.
12. Классификационные признаки управленческих решений.
13. Классификация управленческих решений.
14. Современные подходы к классификации управленческих решений.
15. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.
16. Характеристики личности ЛПР, влияющие на принятие управленческого решения.
17. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
18. Правила принятия коллективного решения.
19. Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
20. Характеристика внутренней системы информации в организации.
21. Информационная структура управленческого решения.
22. Понятие «информационная асимметрия».
23. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
24. Этап идентификации проблемы.

#### **Вопрос №2**

1. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
2. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.
3. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.
4. Характеристика методов анализа внешней среды.
5. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.



6. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
7. Понятие «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».
8. Ограниченность использования моделирования при принятии управленческого решения.
9. Характеристика этапов процесса моделирования.
10. Характеристика методов принятия управленческого решения.
11. Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.
12. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
13. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
14. Методы контроля и оценки исполнения решения.
15. Ответственность за выполнение решений: сущность и виды.
16. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.

### Примерный перечень практических заданий к экзамену:

#### Вопрос №3

**Задачи.** Усвоение студентами теоретических знаний и выработка практических навыков по применению методов принятия эффективных управленческих решений в организации; развитие способности самостоятельного мышления и критического отношения к сформировавшимся стереотипам в области применения методов принятия управленческих решений.

**Задание 1.** Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации (<http://www.fas.gov.ru/> — Федеральная антимонопольная служба). На примере этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

**Задание 2.** На примере работы организации *Комитет по науке и высшей школе Санкт-Петербурга* приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в организации.

**Задание 3.** Какие меры необходимо предпринять, чтобы создать эффективную систему контроля государственных управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе).

**Задание 4.** Характеристика стратегических решений в области государственного управления. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе).

Раздел билета	Компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Количество баллов
Вопрос №1 Теоретический вопрос (проверяет знания («знать»), сформированные дисциплиной)	ПК-1	ограничения и критерии, используемые руководителем при разработке и реализации стратегии организации	30
Вопрос №2 Теоретический вопрос (проверяет знания («знать»), сформированные дисциплиной)	ПК-1	ограничения и критерии, используемые руководителем при разработке и реализации стратегии организации	30
Вопрос №3 Практическое задание (проверяет умения («уметь»), проверяет практические навыки («владеть»), сформированные дисциплиной)	ПК-1	разрабатывать планы и графики мероприятий, направленных на реализацию стратегии сравнивать различные организационные структуры и формировать наиболее эффективную	40