

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и  
дизайна»  
(СПбГУПТД)

УТВЕРЖДАЮ  
Директор ВШТЭ



## Рабочая программа дисциплины

**Б1.О.20**

Методы принятия управленческих решений

Учебный план: \_\_\_\_\_ ФГОС3++b380302. 9-12\_22-14.plx

Кафедра:  Маркетинга и логистики

Направление подготовки:  
(специальность) 38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки:  
(специализация) Финансовый менеджмент

Уровень образования: бакалавриат

Форма обучения: очная

### План учебного процесса

Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа обучающихся		Сам. работа	Контроль, час.	Трудоё мкость, ЗЕТ	Форма промежуточной аттестации	
	Лекции	Практ. занятия					
3	УП	34	51	59	36	5	Экзамен, Курсовая работа
	РПД	34	51	59	36	5	
Итого	УП	34	51	59	36	5	
	РПД	34	51	59	36	5	

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утверждённым приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 970

Составитель (и):

Кандидат экономических наук, доцент

Терешкин А.В.

От кафедры составителя:

Заведующий кафедрой маркетинга и логистики

Назарова А.Н.

От выпускающей кафедры:

Заведующий кафедрой

Морозов О.А.

Методический отдел:

Смирнова В.Г.

## 1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**1.1 Цель дисциплины:** Сформировать компетенции обучающегося в области принятия управленческих решений и методов их разработки

**1.2 Задачи дисциплины:**

•научить использовать различные методы принятия управленческих решений для адекватного описания сложных экономических процессов и явлений, используемых для анализа или прогнозирования экономической ситуации;

•дать навыки сбора, обработки и анализа информации, используемой для принятия управленческого решения и оценки качества принимаемого управленческого решения.

**1.3 Требования к предварительной подготовке обучающегося:**

Предварительная подготовка предполагает создание основы для формирования компетенций, указанных в п. 2, при изучении дисциплин:

Деловые коммуникации и документирование

Экономическая теория

Информационные технологии

Информационные технологии в экономике и менеджменте

Теория организации

## 2 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

<b>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;</b>
--

<b>Знать:</b> основные процессы разработки, принятия и контроля управленческих решений модели, методы и инструменты разработки управленческих решений
---

<b>Уметь:</b> применять соответствующие методы и инструменты для идентификации проблем и принятия управленческих решений в деятельности организаций
---

<b>Владеть:</b> навыками структурирования проблемы и оценки эффективности альтернативных вариантов управленческих решений
---

### 3 РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Наименование и содержание разделов, тем и учебных занятий	Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа		СР (часы)	Инновац. формы занятий	Форма текущего контроля
		Лек. (часы)	Пр. (часы)			
Раздел 1. Управленческое решение и методы принятия управленческих решений	3					ДС,
Тема 1. Понятие о теории принятия решений. Понятие о теории и задачах принятия решения (ЗПР). Виды задач управления, решаемых в организациях. Уровни принятия решений в организации (УПР). Определение, признаки, структура УР. Сущность дисциплинирующих факторов. Однокритериальных и многокритериальные ЗПР. Методы их решения.		2		4		
Тема 2. Проблемы концептуального и формально-математического вида. Понятие о проблемах концептуального вида. Понятие о проблемах формально-математического вида. Для каких типов ЗПР можно использовать термин «концептуальная проблема».		2	2	4		
Тема 3. Типовой процесс принятия решений (общая постановка). Характеристика этапов процесса принятия решений. Решения, принятые на уровне индивида и на уровне организации. Определение количества вариантов для сравнения, чтобы выбрать лучшее управленческое решение. Стадии процесса принятия решения, на которых определяется выбор метода решения. Оценка степени зрелости проблемы.		2	4	4		
Тема 4. Метод причинного-следственного анализа в принятии решений. Причины возникновения проблемных ситуаций. Методы оценки и критерии важности проблемной ситуации. Причинно-следственный анализ: определение и назначение. Установление причинно-следственной цепи. Процесс и варианты причинно-следственного анализа, условия анализа причин и следствий.		2	3	4		

<p>Тема 5. Принятие управленческих решений различных типов. Варианты классификации управленческих решений. Стандартное решение. Бинарное решение. Многоальтернативное решение. Инновационное решение</p>	2	4	4	ГД	
<p>Тема 6. Метод структуризации в задачах принятия управленческих решений. Цель структуризации и способы структуризации проблемы. Типология управленческих проблем по классификации Г.Саймона и М.Мескона</p>	2	3	4		
<p>Тема 7. Метод экспертной оценки. Определение метода. Область использования. Преимущества и недостатки метода экспертной оценки. Опрос экспертов. Достоверность оценки. Определение сходимости оценки в экспертном методе.</p>	2	3	4		
<p>Тема 8. Параметрические методы. Методы прогнозирования в задачах принятия решений. Их классификация. Краткая характеристика. Особенности их использования и достоверность результата. Моделирование таблицы решений. «Дерево решений». Платежная матрица.</p>	2	5	5		
<p>Тема 9. Сетевые модели. Порядок анализа сетевой модели в таблице. Понятие полного и критического пути. Полный резерв. Свободный резерв. Частный резерв I рода. Частный резерв II рода</p>	2	4	4		
<p>Раздел 2. Риск и эффективность управленческих решений</p>					К

Тема 10. Виды риска и его анализ. Способы снижения риска. Риск как экономическая категория. Классификация рисков. Показатели риска и методы его оценки. Зоны риска и кривая риска. Способы оценки степени риска, стоимость риска. Особенности риска в инвестиционной деятельности и способы его оценки. Условия эффективного управления риском. Минимизация риска. Управляемые факторы риска. Система управления риском и финансовыми отношениями. Эвристические и стратегические правила принятия решений в системе управления риском. Проблема формирования эффективной системы управления рисками.		4	4	6		
Тема 11. Факторы эффективности управленческих решений. Эффективное управленческое решение. Факторы эффективности управленческих решений.		2	4	4	РИ	
Тема 12. Модель деятельности исполнителя при выполнении решения. Понятие экономической эффективности управленческого решения. Причины невыполнения управленческих решений. Модель задания по выполнению решения. Требования, предъявляемые к модели задания по выполнению управленческого решения.		4	3	4		
Тема 13. Требования к управленческим решениям. Прогноз альтернатив при принятии управленческих решений. Требования, путем которых достигается эффективность управленческих решений		3	6	4		
Тема 14. Оценка эффективности управленческих решений. Критерии эффективности управленческих решений. Осуществление анализа результатов реализации управленческих решений		3	6	4		
Итого в семестре (на курсе для ЗАО)		34	51	59		
Консультации и промежуточная аттестация (Экзамен, Курсовая работа)		2,5		33,5		
<b>Всего контактная работа и СР по дисциплине</b>		87,5		92,5		

#### 4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

**4.1 Цели и задачи курсовой работы (проекта):** Закрепление и углубление полученных теоретических знаний, и развитие практических навыков в разработке и обосновании приоритетов деятельности организаций в области методов принятия управленческих решений

**4.2 Тематика курсовой работы (проекта):** 1.Роль решений в процессе управления

- 2.Значение, сущность и функции решений
- 3.Параметры и факторы обеспечения качества и эффективности управленческих решений
- 4.Типология управленческих решений
- 5.Процесс и процедура принятия решений
- 6.Цикл принятия решений, его структура и состав элементов
- 7.Технология разработки управленческого решения
- 8.Основные этапы разработки управленческих решений
- 9.Выбор критериев принятия управленческого решения
- 10.Методы оптимизации управленческих решений
- 11.Методы решения проблем
- 12.Поиск решения как трехступенчатый процесс
- 13.Системный подход к процессу принятия решений
- 14.Функциональный подход к процессу принятия решений
- 15.Ситуационный подход к процессу принятия решений
- 16.Методы анализа управленческих ситуаций
- 17.Классификация методов анализа управленческих решений
- 18.Функционально – стоимостной анализ в процессе принятия решений
- 19.Классификация основных методов прогнозирования управленческих решений
- 20.Экспертные методы в процессе принятия решений
- 21.Роль информации в процессе принятия решений
- 22.Информационное обеспечение процесса принятия решений
- 23.Разработка управленческих решений в условиях неопределенностей и риска
- 24.Контроль реализации управленческих решений
- 25.Интуитивный метод принятия управленческих решений в практике менеджера
- 26.Модель формирования нового управленческого решения
- 27.Единоличное принятие решений: преимущества и недостатки
- 28.Коллективное принятие решений: преимущества и недостатки
- 29.Применение метода «Дельфи» в практике менеджера
- 30.Применение метода «мозгового штурма» при принятии управленческих решений

#### **4.3 Требования к выполнению и представлению результатов курсовой работы (проекта):**

Работа выполняется индивидуально, с использованием ППП EXCEL

Результаты представляются в виде пояснительной записки, содержащей следующие обязательные элементы:

- расчет технико-экономических показателей и показателей эффективности с использованием ППП EXCEL;
- графики, диаграммы, необходимые для анализа результатов работы;
- выводы и рекомендации по результатам расчетов и анализа показателей

## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### 5.1 Описание показателей, критериев и системы оценивания результатов обучения

#### 5.1.1 Показатели оценивания

Код компетенции	Показатели оценивания результатов обучения	Наименование оценочного средства
ОПК-3	-правильно выбирает методы и инструменты управленческих решений; -формулирует методы и инструменты для идентификации проблем и принятия управленческих решений; -демонстрирует навыки структурирования проблемы и оценки эффективности вариантов управленческих решений.	1. Вопросы устного собеседования. 2. Практико-ориентированные задания. 3. Курсовая работа.

#### 5.1.2 Система и критерии оценивания

Шкала оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	
	Устное собеседование	Письменная работа
5 (отлично)	Полный, исчерпывающий ответ, явно демонстрирующий глубокое понимание предмета и широкую эрудицию в оцениваемой области. Критический, оригинальный подход к материалу. А также знание основных элементов всего курса.	В работе рассмотрены все поставленные вопросы. В работе использованы актуальные данные и статистический материал. Сделаны полные выводы по полученным результатам анализа. Качество исполнения всех элементов работы соответствуют требованиям. Работа к защите представлена в установленные сроки. На защите студент отвечает на все вопросы преподавателя.
4 (хорошо)	Ответ стандартный, в целом качественный, основан на всех обязательных источниках информации. Присутствуют небольшие пробелы в знаниях или несущественные ошибки.	Работа выполнена в необходимом объеме. В работе использованы актуальные данные и статистический материал. Имеются незначительные замечания по ее оформлению и результатам проведенного анализа. Часть выводов недостаточно четко сформулированы. Работа представлена с некоторым опозданием. На защите студент отвечает на большую часть вопросов преподавателя.
3 (удовлетворительно)	Ответ неполный. При понимании сущности предмета в целом имеются существенные ошибки или пробелы в знаниях сразу по нескольким темам, незнание (путаница) важных терминов.	Работа выполнена практически без использования актуальных данных и статистического материала. Нарушены сроки представления работы к защите. При защите в ответах на вопросы наблюдаются затруднения.
2 (неудовлетворительно)	Неспособность ответить на вопрос без помощи экзаменатора. Незнание значительной части принципиально важных элементов дисциплины. Многочисленные грубые ошибки. Попытка списывания, использования неразрешенных технических устройств или пользования подсказкой другого человека (вне зависимости от успешности такой попытки).	В работе отсутствуют несколько обязательных к выполнению заданий имеются многочисленные ошибки. На защите студент не отвечает на большую часть вопросов преподавателя. Не ориентируется в материале работы. Представление чужой работы.

### 5.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

#### 5.2.1 Перечень контрольных вопросов

№ п/п	Формулировки вопросов
Семестр 3	
1	Понятие о теории и задачах принятия решения (ЗПР), виды задач управления, решаемых в организациях, уровни принятия решений в организации (УПР), определение, признаки, структура УР.



2	Сущность дисциплинирующих факторов, однокритериальных и многокритериальные ЗПР, методы их решения
3	Понятие о проблемах концептуального вида
4	Понятие о проблемах формально-математического вида
5	Характеристика этапов процесса принятия решений, решения, принятые на уровне индивида и на уровне организации
6	Определение количества вариантов для сравнения, чтобы выбрать лучшее управленческое решение, стадии процесса принятия решения, на которых определяется выбор метода решения, оценка степени зрелости проблемы
7	Стандартное решение
8	Бинарное решение
9	Многоальтернативное решение.
10	Инновационное решение.
11	Причины возникновения проблемных ситуаций, методы оценки и критерии важности проблемной ситуации
12	Причинно-следственный анализ(определение и назначение), установление причинно-следственной цепи, процесс и варианты причинно-следственного анализа, условия анализа
13	Цель структуризации и способы структуризации проблемы
14	Типология управленческих проблем по классификации Г.Саймона и М.Мескона
15	Определение метода экспертной оценки, область использования, преимущества и недостатки метода экспертной оценки, опрос экспертов
16	Достоверность оценки при экспертном методе, определение сходимости оценки в экспертном
17	Параметрические методы, методы прогнозирования в задачах принятия решений, их классификация, краткая характеристика, особенности их использования и достоверность
18	Моделирование таблицы решений, «Дерево решений», платежная матрица
19	Порядок анализа сетевой модели в таблице
20	Понятие полного и критического пути, полный резерв, свободный резерв, частный резерв I рода, частный резерв II рода
21	Риск как экономическая категория, классификация рисков, показатели риска и методы его оценки
22	Система управления риском и финансовыми отношениями, проблема формирования эффективной системы управления рисками
23	Эффективное управленческое решение, факторы эффективности управленческих решений
24	Понятие экономической эффективности управленческого решения, причины невыполнения управленческих решений
25	Модель задания по выполнению решения, требования, предъявляемые к модели задания по выполнению управленческого решения
26	Прогноз альтернатив при принятии управленческих решений, требования, путем которых достигается эффективность управленческих решений
27	Критерии эффективности управленческих решений
28	Осуществление анализа результатов реализации управленческих решений

## 5.2.2 Типовые тестовые задания

Не предусмотрено.

## 5.2.3 Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы)

Выбор решения на основе экспертных оценок.

Варианты задания

Задание №1. Ситуация: студент заканчивает обучение на четвертом курсе и должен выбрать специализацию для дальнейшего обучения из следующих возможностей:

1. Производственная логистика.
2. Аналитическая деятельность на предприятии.
3. Управление персоналом.
4. Финансовый менеджмент.
5. Оценка и управление имуществом.

Дать обоснование принятия решения, включив следующие составляющие:

1. Разработать систему факторов, определяющих выбор специализации.
2. Составить систему баллов, оценивающих значение каждого фактора по специализациям.
3. Определить сводную оценку как без учета весомости факторов, так и с учетом этой весомости по системе коэффициентов значимости.

Сформулировать вывод по обоснованию решения с позиции эксперта, а затем выбрать окончательное решение ЛПР.

Задание №2. Ситуация: студент заканчивает обучение на четвертом курсе и должен выбрать из следующих возможностей:

1. Производственная логистика.
2. Аналитическая деятельность на предприятии.
3. Управление персоналом.
4. Финансовый менеджмент.

Дать обоснование выбора решения:

1. Сформулировать факторы, влияющие на выбор решения.
2. Разработать систему баллов, оценивающих значения факторов по каждой из специализаций.
3. Определить сводную оценку по каждой из специализации без учета весомости факторов.
4. Составить систему коэффициентов значимости факторов и с учетом этой системы дать еще одну

оценку специализаций.

Сформулировать отчет по результатам обоснования с позиции эксперта, а затем выбрать окончательное решение ЛПР.

Задание №3. Ситуация: студент заканчивает обучение на четвертом курсе и должен определить свой выбор по специализации:

1. Производственная логистика.
2. Оценка и управление имуществом.
3. Аналитическая деятельность на предприятии.
4. Управление финансами на предприятии.

Дать обоснование выбора решения путем набора факторов, влияющих на выбор специализации, разработки системы балльных оценок, сведения оценок, по каждому из факторов в одну общую оценку как без различия в весомости факторов, так и с разработкой системы коэффициентов значимости.

Разработать обоснование решения с позиции эксперта, а затем принять окончательное решение, выступая в качестве ЛПР.

Задание №4. Дать обоснование выбора решения по определению специализации для продолжения экономического образования.

Предлагаются следующие данные:

1. Производственная логистика.
2. Аналитическая деятельность на предприятии.
3. Управление персоналом.
4. Управление финансами на предприятии.

Разработать систему показателей для оценки каждой специализации, определить экспертные оценки (баллы) и рассчитать сводный показатель по специализации.

### 5.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, владений (навыков и (или) практического опыта деятельности)

#### 5.3.1 Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации и порядок ликвидации академической задолженности

Проведение промежуточной аттестации регламентировано локальным нормативным актом СПбГУПТД «Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся»

#### 5.3.2 Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Устная  Письменная  Компьютерное тестирование  Иная

#### 5.3.3 Особенности проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Время на подготовку ответа по билету 45 минут.

Преподаватель, принимающий экзамен, должен иметь результаты оценивания видов деятельности обучающегося в течение семестра: устного опроса, а также результаты выполнения курсовой работы.

При защите курсовой работы студент кратко излагает результаты исследования, приведённые в курсовой работе. Время защиты не более 15 мин.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1 Учебная литература

Автор	Заглавие	Издательство	Год издания	Ссылка
<b>6.1.1 Основная учебная литература</b>				
Кнышов, А. В.	Методы принятия управленческих решений	Москва: Российская таможенная академия	2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/93196.html">http://www.iprbookshop.ru/93196.html</a>
Самков, Т. Л.	Методы принятия управленческих решений	Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет	2019	<a href="http://www.iprbookshop.ru/98794.html">http://www.iprbookshop.ru/98794.html</a>
<b>6.1.2 Дополнительная учебная литература</b>				
Рудычев, А. А., Чижова, Е. Н., Гавриловская, С. П., Мясоедов, Р. А.	Методы принятия управленческих решений	Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ	2015	<a href="http://www.iprbookshop.ru/66664.html">http://www.iprbookshop.ru/66664.html</a>
Глебова, О. В.	Методы принятия управленческих решений	Саратов: Вузовское образование	2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/62071.html">http://www.iprbookshop.ru/62071.html</a>

### 6.2 Перечень профессиональных баз данных и информационно-справочных систем

Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>

Электронная библиотека ВШТЭ СПб ГУПТД [Электронный ресурс]. URL: <http://nizrp.narod.ru>

Электронно-библиотечная система «Айбукс» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ibooks.ru/>

### 6.3 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

Microsoft Windows 8

### 6.4 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Аудитория	Оснащение
Компьютерный класс	Мультимедийное оборудование, компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду

Лекционная аудитория	Мультимедийное оборудование, специализированная мебель, доска
----------------------	---