

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего  
образования

«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
АЭРОКОСМИЧЕСКОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ»

---

Кафедра №85

«УТВЕРЖДАЮ»

Руководитель направления

д.э.н., проф.

(должность, уч. степень, звание)

  
В.Б. Сироткин

(подпись)

« 13 » мая 2019 г

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Методы принятия управленческих решений»

(Название дисциплины)

Код направления	38.03.02
Наименование направления/ специальности	Менеджмент
Наименование направленности	Управление человеческими ресурсами
Форма обучения	заочная

Санкт-Петербург 2019 г.

## Лист согласования рабочей программы дисциплины

Программу составил(а)

доц., к.э.н., доц.

должность, уч. степень, звание



подпись, дата

13.05.19

Е.М. Лукина

инициалы, фамилия

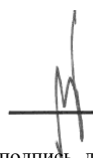
Программа одобрена на заседании кафедры № 85

« 13 » мая 2019 г, протокол № 9

Заведующий кафедрой № 85

проф., д.э.н., проф.

должность, уч. степень, звание



подпись, дата

13.05.19

В.Б. Сироткин

инициалы, фамилия

Ответственный за ОП 38.03.02(03)

доц., к.т.н., доц.

должность, уч. степень, звание



подпись, дата

13.05.19

А.Б. Песоцкий

инициалы, фамилия

Заместитель директора института (декана факультета) № 8 по методической работе

доц., к.э.н., доц.

должность, уч. степень, звание



подпись, дата

13.05.19

Л.Г. Фетисова

инициалы, фамилия

## Аннотация

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» входит в базовую часть образовательной программы подготовки обучающихся по направлению «38.03.02 «Менеджмент» направленность «Управление человеческими ресурсами». Дисциплина реализуется кафедрой №85.

Дисциплина нацелена на формирование у выпускника

общекультурных компетенций:

ОК-6 «способность к самоорганизации и самообразованию»;

общепрофессиональных компетенций:

ОПК-2 «способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений»,

ОПК-6 «владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций»;

профессиональных компетенций:

ПК-10 «владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления».

Содержание дисциплины включает в себя круг вопросов, связанных с изучением приемов и методов разработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях полной, неполной информации, а также в условиях неопределенности и риска. В план изучения дисциплины включены различные методы принятия решений: как программируемые, с применением ряда формализованных методов, так и творческие, требующие нестандартного подхода к разработке управленческого решения. Особое внимание уделено синергетическим методам, строящимся на одновременном использовании формализованного и неформализованного подходов к принятию управленческих решений.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента, консультации, курсовая работа.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости, промежуточная аттестация в форме экзамена.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 часа.

Язык обучения по дисциплине «русский».

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

### 1.1. Цели преподавания дисциплины

Целью преподавания дисциплины: "Методы принятия управленческих решений" является изучение на основе системного подхода методологии и организации процесса разработки оптимальных решений; изучение роли, места и функций управленческих решений при управлении социально-экономическими системами, общих элементов и структуры моделей принятия управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и риска, методов оценки эффективности управленческих решений и контроля за их реализацией, развития организаторской и управленческой мысли и теории. Что в дальнейшем позволит применять полученные знания и навыки в профессиональной деятельности менеджера.

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения дисциплины студент должен обладать следующими компетенциями:  
ОК-6 «способность к самоорганизации и самообразованию»:

**знать** – роли, функции и задачи менеджмента в современных организациях; методологию процесса принятия управленческих решений;

**уметь** – самостоятельно или в группе использовать различные методы принятия управленческих решений, публично представлять полученные результаты работы;

**владеть навыками** – самостоятельного принятия управленческих решений в профессиональной области, обоснования и интерпретации полученных результатов.

ОПК-2 «способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений»:

**знать** – методы разработки организационно-управленческих решений в условиях рыночной экономики;

**уметь** – определять симптомы организационных проблем и формулировать стратегические вопросы; диагностировать проблемы в организации и применять основные модели принятия управленческих решений с позиции социальной значимости и ответственности за принимаемые решения;

**владеть навыками** - оценки условий и последствий принимаемых организационно-управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности;

ОПК-6 «владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций»:

**знать** - сущность и особенности процесса принятия управленческих решений; современные критерии принятия эффективных управленческих решений;

**уметь** – диагностировать проблемы организации, ставить цели и определять критерии оценки управленческих решений, разрабатывать альтернативы решений и обосновывать их выбор, оценивать эффективность и результативность разработанных управленческих решений;

**владеть навыками** – реализации основных управленческих; использования различных методов принятия управленческих решений в организации, разработки эффективных управленческих решений; принятия стратегических управленческих решений в нестабильных условиях внешней среды с относительно высоким уровнем неопределенности; применения современных технологий в процессе принятия эффективных и результативных управленческих решений в организации;

ПК-10 «владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления»:

**знать** – методологию анализа качественной и количественной информации, необходимой для принятия управленческого решения; методологию разработки экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей;

**уметь** – анализировать качественную и количественную информацию, оценивать и интерпретировать результаты анализа информации для создания экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей;

**владеть навыками** - количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений,

## 2. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина базируется на знаниях, ранее приобретенных студентами при изучении следующих дисциплин:

- экономика организации;
- статистика;
- деловая этика;
- математика;
- информатика;
- основы менеджмента.

Компетенции, полученные при изучении материала данной дисциплины, имеют как самостоятельное значение, так и используются при изучении других дисциплин:

- риск-менеджмент;
- управление человеческими ресурсами;
- управление проектами;
- бизнес-планирование;
- управление изменениями;
- стратегическое управление.

### 3. Объем дисциплины в ЗЕ/академ. час

Данные об общем объеме дисциплины, трудоемкости отдельных видов учебной работы по дисциплине (и распределение этой трудоемкости по семестрам) представлены в таблице 1

Таблица 1 – Объем и трудоемкость дисциплины

Вид учебной работы	Всего	Трудоемкость по семестрам
		№7
1	2	3
<b>Общая трудоемкость дисциплины, ЗЕ/(час)</b>	4/ 144	4/ 144
<i>Аудиторные занятия</i> , всего час., <i>В том числе</i>	20	20
лекции (Л), (час)	12	12
Практические/семинарские занятия (ПЗ), (час)	8	8
лабораторные работы (ЛР), (час)		
курсовой проект (работа) (КП, КР), (час)	*	*
Экзамен, (час)	9	9
<i>Самостоятельная работа</i> , всего	115	115
<b>Вид промежуточного контроля:</b> зачет, дифф. зачет, экзамен ( <b>Зачет, Дифф. зач, Экз.</b> )	Экз.	Экз.

\* - часы , не входящие в аудиторную нагрузку

### 4. Содержание дисциплины

#### 4.1. Распределение трудоемкости дисциплины по разделам и видам занятий

Разделы и темы дисциплины и их трудоемкость приведены в таблице 2.

Таблица 2. – Разделы, темы дисциплины и их трудоемкость

Разделы, темы дисциплины	Лекции (час)	ПЗ (СЗ)	ЛР (час)	КП (час)	СРС (час)
Семестр 7					
Раздел 1 Предмет и задачи дисциплины.	1				10
Раздел 1. Предмет и задачи дисциплины.	1	1			15
Раздел 2. Современные направления в исследовании проблем управленческих решений.	1	2			15

Раздел 3. Методология и организация процесса разработки УР	3	2			15
Раздел 4. Принятие УР в условия определенности о последствиях решений	1	2			15
Раздел 5 Принятие УР в условия неопределенности и риска о последствиях решений	2	1			10
Раздел 6. Использование методов экспертных оценок при разработке УР	2				
Раздел 7. Ответственность менеджеров за управленческие решения	1				
Выполнение курсовой работы					35
Итого:	12	8	0	0	115

#### 4.2. Содержание разделов и тем лекционных занятий

Содержание разделов и тем лекционных занятий приведено в таблице 3.

Таблица 3 - Содержание разделов и тем лекционных занятий

Номер раздела	Название и содержание разделов и тем лекционного цикла
<b>Раздел 1</b>	<b>Предмет и задачи дисциплины</b>
<b>Тема 1.1</b>	<b>Место принятия управленческих решений в системе управления организацией.</b> Предмет и задачи дисциплины, ее структура, взаимосвязь с другими дисциплинами; роль в подготовке и практической деятельности специалистов.
<b>Тема 1.2</b>	<b>Классификация управленческих решений.</b> Различные критерии классификации. Ошибочные решения. Виды лица, принимающего решения (ЛПР). Принятие УР индивидуальным и групповым ЛПР. Критерии компромиссных решений.
<b>Раздел 2</b>	<b>Современные направления в исследовании проблем управленческих решений (УР).</b>
<b>Тема 2.1</b>	<b>История науки об управленческих решениях:</b> модели «административного человека» и «экономического человека» Г.Саймона. Концепции Д.Марча, Ч.Линдблома, Врума и др.
<b>Тема 2.2</b>	<b>Теории и модели принятия управленческих решений.</b> Теории принятия управленческих решений: нормативные, описательные и интегративные. Распространенные модели принятия управленческих решений: модель приращений; конфликтная модель решений; политическая модель решений; модель организованной (управляемой) анархии. Процесс принятия управленческих решений.
<b>Раздел 3</b>	<b>Методология и организация процесса разработки УР</b>
<b>Тема 3.1</b>	<b>Анализ проблемной ситуации.</b> Понятия проблемы, проблемной ситуации в организации. Этапы анализа проблемной ситуации. Методы выявления проблем организации: SWOT-анализ, метод опросных листов, SNW-анализ, бенчмаркинг, метод анализа слабых мест, дерево проблем. Определение причин проблем в организации: INI –анализ, диаграмма Исикавы, метод 5 «почему». Определение границ проблемы. Определение значения проблемы.

<b>Тема 3.2</b>	<b>Целевая ориентация УР:</b> Сущность процесса целеполагания. Характеристики цепей в соответствии с системой SMART. Цели и ограничения. Дерево целей. Дерево целей и задач.
<b>Тема 3.3</b>	<b>Творческие методы разработки управленческих альтернатив:</b> творческие методы разработки: Творческие методы поиска альтернатив решений: мозговой штурм и его разновидности; принцип переформулирования проблем; бисоциации; синектика; фантастическое путешествие; мыслительные шляпы Де Боно; вопросник Осборна; анализ слов-раздражителей; концептуальные полки; морфологический ящик; метод фокальных объектов.
<b>Тема 3.3</b>	<b>Логические методы разработки управленческих альтернатив:</b> картографирование мыслей; причинно-следственная диаграмма; мультикарточная техника; групповая работа на компьютерах; древо актуальности, «лесные совещания»; техника сценариев; ABC – анализ.
<b>Раздел 4</b>	<b>Принятие УР в условия определенности о последствиях решений</b>
Тема 4.1	Подходы к принятию решений: подход «максимизация пользы»; подход «подавление цели»; установление уровня притязаний. Принятие решений в условиях определенности при множественности целей. Связь используемого критерия с типом индивидуальной функции полезности ЛПР. Метод Парето. Метод равноценных обменов.
<b>Раздел 5</b>	<b>Принятие УР в условиях неопределенности и риска о последствиях решений</b>
Тема 5.1	<b>Игровые критерии при принятии УР:</b> MAX-MAX , MAX-MIN, MIN-MAX (Сэвиджа). Критерии Гурвица, Байеса-Лапласа.
Тема 5.2	<b>Принятие УР с использованием метода расстановки приоритетов (МРП) на основе парных сравнений альтернатив:</b> обоснование целесообразности парного сравнения альтернатив при принятии УР в условиях неполной информации. Построение матрицы парных сравнений и ее свойства. Алгоритм метода расстановки приоритетов. Дополнительные инструменты принятия решений: дерево вероятностей, дерево решений.
Тема 5.3	<b>Принятие УР в условиях риска:</b> Правило модального значения; Байесово правило, правило Бернулли, правило Ферстнера. Анализ чувствительности решения.
<b>Раздел 6</b>	<b>Использование методов экспертных оценок при разработке УР</b>
Тема 6.1	Разновидности экспертных оценок. Отбор экспертов и организация их работы. Количественный и качественный состав экспертной группы: задачи экспертизы. Подбор экспертов. Индивидуальные характеристики членов экспертной группы. Определение количественного состава экспертной группы. Зависимость достоверности экспертных оценок от качественного и количественного состава группы. Оценка согласованности экспертных оценок
<b>Раздел 7</b>	<b>Ответственность менеджеров за управленческие решения</b>
Тема 7.1	Определение ответственности и ее виды. Контроль за исполнением и его виды. Типичные ошибки менеджера при принятии решений.

#### 4.1 Практические (семинарские) занятия

Темы практических занятий и их трудоемкость приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Практические занятия и их трудоемкость

№ п/п	Темы практических занятий	Формы практических занятий	Трудоемкость, (час)	№ раздела дисциплины
Семестр 5				



1.	Целеполагание. Древо целей. Критерии SMART	Практическое задание	2	3
2.	Анализ проблемной ситуации	Практическое задание	2	3
3.	Принятие решений в условиях определённости	Практическое задание	2	4
4.	Принятие решений в условиях неопределённости и риска	Практическое задание	2	5
Всего:			8	

#### 4.3. Лабораторные занятия

Темы лабораторных занятий и их трудоемкость приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Лабораторные занятия и их трудоемкость

№ п/п	Наименование лабораторных работ	Трудоемкость, (час)	№ раздела дисциплины
Учебным планом не предусмотрено			
Всего:			

#### 4.4. Курсовое проектирование (работа)

Цель курсовой работы: принятие управленческого решения в условиях неполной информации на основе многокритериального выбора альтернативы с использованием метода расстановки приоритетов.

Примерные темы заданий на курсовую работу приведены в разделе 10 РПД.

#### 4.5. Самостоятельная работа обучающихся

Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость приведены в таблице 6.

Таблица 6 Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость

Вид самостоятельной работы	Всего, час	Семестр 7, час
1	2	3
<b>Самостоятельная работа, всего</b>	115	115
изучение теоретического материала дисциплины (ТО)	40	40
курсовое проектирование (КП, КР)	35	35
расчетно-графические задания (РГЗ)		
выполнение реферата (Р)		
Подготовка к текущему контролю (ТК)	20	20
домашнее задание (ДЗ)		
контрольные работы заочников (КРЗ)	20	20

## 5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся указаны в п.п. 8-10.

## 6. Перечень основной и дополнительной литературы

### 6.1. Основная литература

Перечень основной литературы приведен в таблице 7.

Таблица 7 – Перечень основной литературы

Шифр	Библиографическая ссылка / URL адрес	Количество экземпляров в библиотеке (кроме электронных экземпляров)
	Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 128 с. <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=420359">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=420359</a>	
	Методы принятия управленческих решений: учебное пособие/Н.В.Кузнецова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 222 с. <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=491686">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=491686</a>	
	Сендеров В.Л. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — М. : ИНФРА-М, 2016. — 227 с. <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=541911">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=541911</a>	
	Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений: учеб. пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 384 с. <a href="https://new.znanium.com/catalog/product/1012452">https://new.znanium.com/catalog/product/1012452</a>	
	Строева, Е. В. Разработка управленческих решений : учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. — Москва : ИНФРА-М, 2020. —128 с. <a href="https://new.znanium.com/catalog/product/1006755">https://new.znanium.com/catalog/product/1006755</a>	

### 6.2 Дополнительная литература

Перечень дополнительной литературы приведен в таблице 8.

Таблица 8 – Перечень дополнительной литературы

Шифр	Библиографическая ссылка/ URL адрес	Количество экземпляров в библиотеке (кроме электронных экземпляров)
	Моделирование управленческих решений в сфере экономики в условиях неопределенности: Монография/И.И.Белолипецв, С.А.Горбатков и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 299 с <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=480352">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=480352</a>	
	Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений [Электронный ресурс] / В.П. Савчук. — 2-е изд. (эл.). — Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf : 176 с.). — М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015 <a href="http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=544917">http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=544917</a>	
	Полякова, А. Г. Цифровая система поддержки управленческих решений и обеспечения устойчивости пространственного развития : монография / А.Г. Полякова. — Москва : ИНФРА-М,	

## 7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети ИНТЕРНЕТ, необходимых для освоения дисциплины

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети ИНТЕРНЕТ, необходимых для освоения дисциплины приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети ИНТЕРНЕТ, необходимых для освоения дисциплины

URL адрес	Наименование
<a href="http://www.ecsocman.edu.ru">http://www.ecsocman.edu.ru</a>	Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»
<a href="http://www.gks.ru/">http://www.gks.ru/</a>	Федеральная служба государственной статистики
<a href="http://www.e-xecutive.ru/">http://www.e-xecutive.ru/</a>	Интернет сообщество профессиональных менеджеров

## 8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

### 8.1. Перечень программного обеспечения

Перечень используемого программного обеспечения представлен в таблице 10.

Таблица 10 – Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование
1	Microsoft Windows
2	Microsoft Office

### 8.2. Перечень информационно-справочных систем

Перечень используемых информационно-справочных систем представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Перечень информационно-справочных систем

№ п/п	Наименование
1	ЭБС «ZNANIUM»
2	ЭБС «ЛАНЬ»

## 9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Состав материально-технической базы представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Состав материально-технической базы

№ п/п	Наименование составной части материально-технической базы	Номер аудитории (при необходимости)
1	<b>Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа</b> – укомплектована специализированной (учебной) мебелью, набором демонстрационного оборудования и учебно-наглядными пособиями, обеспечивающими тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин (модулей).	
2	<b>Учебная аудитория для проведения практических занятий</b> - Аудитория укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления	

	учебной информации большой аудитории.	
3	<b>Помещение для самостоятельной работы</b> – укомплектовано специализированной (учебной) мебелью, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации	
4	<b>Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации</b> - укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации.	

## 10. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

10.1. Состав фонда оценочных средств приведен в таблице 13

Таблица 13 - Состав фонда оценочных средств для промежуточной аттестации

Вид промежуточной аттестации	Примерный перечень оценочных средств
Экзамен	Список вопросов к экзамену; Экзаменационные билеты; Задачи.
Выполнение курсовой работы	Экспертная оценка на основе требований к содержанию курсовой работы по дисциплине.

10.2. Перечень компетенций, относящихся к дисциплине, и этапы их формирования в процессе освоения образовательной программы приведены в таблице 14.

Таблица 14 – Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Номер семестра	Этапы формирования компетенций по дисциплинам/практикам в процессе освоения ОП
ОК-6 «способность к самоорганизации и самообразованию»	
1	История управленческой мысли
1	Иностранный язык
1	Математика. Аналитическая геометрия и линейная алгебра
1	История
1	Математика. Математический анализ
1	Информатика
1	Физическая культура
2	Безопасность жизнедеятельности
2	Прикладная физическая культура (элективный модуль)
2	Философия
2	Информатика
2	Экономика. Микроэкономика
2	Иностранный язык
2	Учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков
2	Математика. Математический анализ
3	Экономика организации
3	Математика. Теория вероятностей и математическая

	статистика
3	Правоведение
3	Экономика. Макроэкономика
3	Статистика
3	Иностранный язык
3	Прикладная физическая культура (элективный модуль)
4	Прикладная физическая культура (элективный модуль)
4	Иностранный язык
4	Институциональная экономика
4	Психология и педагогика
4	Организация связей с общественностью
4	Социально-экономическая статистика
4	Мировая экономика и международные экономические отношения
4	Деловая этика
4	Основы менеджмента
4	Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
5	Социология и политология
5	Маркетинг
5	Финансовый учет
5	Основы менеджмента
5	Информационные системы в менеджменте
5	Мировая экономика и международные экономические отношения
5	Институциональная экономика
6	Информационные технологии
6	Финансовый анализ
6	Иностранный язык (второй)
6	Организационное поведение
6	Деловой иностранный язык
6	Исследование систем управления
6	Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
6	Теория организации
7	Иностранный язык (второй)
7	Финансовые рынки и институты
7	Деловые коммуникации
7	Деловой иностранный язык
7	Моделирование бизнес-процессов
7	Государственное и муниципальное управление
7	Методы принятия управленческих решений
7	Бизнес-планирование

7	Управление качеством
8	Финансовые рынки и институты
8	Финансовый менеджмент
8	Управление человеческими ресурсами
8	Управленческий учет
8	Управление проектами
8	Основы информационной безопасности
9	Управление вознаграждением персонала
9	Финансовый менеджмент
9	Стратегический менеджмент
9	Управление развитием персонала
9	Маркетинговые коммуникации
9	Управление изменениями
9	Антикризисное управление
10	Управление цепочками поставок
10	Корпоративная социальная ответственность
10	Стратегический менеджмент
10	Конфликтология
10	Риск-менеджмент
10	Деловое администрирование
10	Управление изменениями
10	Производственная преддипломная практика
ОПК-2 «способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений»	
1	История управленческой мысли
4	Основы менеджмента
5	Основы менеджмента
7	Методы принятия управленческих решений
9	Управление изменениями
9	Стратегический менеджмент
10	Стратегический менеджмент
10	Управление изменениями
ОПК-6 «владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций»	
5	Маркетинг
6	Исследование систем управления
7	Бизнес-планирование
7	Методы принятия управленческих решений
8	Управление проектами
9	Управление операциями
9	Управление изменениями
10	Управление изменениями
10	Управление цепочками поставок
ПК-10 «владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и	

организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления»	
1	Информатика
2	Информатика
3	Статистика
4	Социально-экономическая статистика
4	Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
5	Информационные системы в менеджменте
6	Информационные технологии
7	Методы принятия управленческих решений
8	Управленческий учет
10	Производственная преддипломная практика

10.3. В качестве критериев оценки уровня сформированности (освоения) у обучающихся компетенций применяется шкала модульно–рейтинговой системы университета. В таблице 15 представлена 100–балльная и 4–балльная шкалы для оценки сформированности компетенций.

Таблица 15 –Критерии оценки уровня сформированности компетенций

Оценка компетенции		Характеристика сформированных компетенций
100-балльная шкала	4-балльная шкала	
$85 \leq K \leq 100$	«отлично» «зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся глубоко и всесторонне усвоил программный материал;</li> <li>- уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает;</li> <li>- опираясь на знания основной и дополнительной литературы, тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью направления;</li> <li>- умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи;</li> <li>- делает выводы и обобщения;</li> <li>- свободно владеет системой специализированных понятий.</li> </ul>
$70 \leq K \leq 84$	«хорошо» «зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся твердо усвоил программный материал, грамотно и по существу излагает его, опираясь на знания основной литературы;</li> <li>- не допускает существенных неточностей;</li> <li>- увязывает усвоенные знания с практической деятельностью направления;</li> <li>- аргументирует научные положения;</li> <li>- делает выводы и обобщения;</li> <li>- владеет системой специализированных понятий.</li> </ul>
$55 \leq K \leq 69$	«удовлетворительно» «зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся усвоил только основной программный материал, по существу излагает его, опираясь на знания только основной литературы;</li> <li>- допускает несущественные ошибки и неточности;</li> <li>- испытывает затруднения в практическом применении знаний направления;</li> <li>- слабо аргументирует научные положения;</li> <li>- затрудняется в формулировании выводов и обобщений;</li> <li>- частично владеет системой специализированных понятий.</li> </ul>

$K \leq 54$	«неудовлетворительно» «не зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обучающийся не усвоил значительной части программного материала;</li> <li>- допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении проблем в конкретном направлении;</li> <li>- испытывает трудности в практическом применении знаний;</li> <li>- не может аргументировать научные положения;</li> <li>- не формулирует выводов и обобщений.</li> </ul>
-------------	---------------------------------------	---

#### 10.4. Типовые контрольные задания или иные материалы:

##### 1. Вопросы (задачи) для экзамена (таблица 16)

Таблица 16 – Вопросы (задачи) для экзамена

№ п/п	Перечень вопросов (задач) для экзамена
1	Место принятия управленческих решений в системе управления организацией.
2	Основные понятия и определения теории принятия управленческих решений.
3	Классификация видов управленческих решений.
4	Виды ошибочных управленческих решений в организации.
5	Модель ограниченной рациональности Саймона.
6	Модель «мусорной корзины» Дж. Марча.
7	Модель локальных приращений Линдблома.
8	Модель стилей управления Врума.
9	Теории принятия управленческих решений.
10	Модели принятия решений.
11	Поиск альтернативных решений. Источники информации.
12	Процесс принятия решений в организации.
13	Лицо, принимающее решение (ЛПР). Характеристики ЛПР
14	Критерии компромиссных решений.
15	Понятия проблемы, проблемной ситуации в организации.
16	Методы выявления проблем организации: SWOT-анализ, метод опросных листов
17	Методы выявления проблем организации: бенчмаркинг, метод анализа слабых мест.
18	Анализ проблем в организации. Дерево проблем.
19	Методы выявления проблем организации: SNW-анализ
20	Определение причин проблем в организации: INI –анализ.
21	Определение причин проблем в организации: диаграмма Исикавы, ABC - анализ
22	Принятие решений в условиях неполной информации. Метод расстановки приоритетов.
23	Целеполагание в организациях. Требования к формулировке целей. Критерии SMART.
24	Дерево целей. Дерево целей и задач.
25	Логические методы поиска альтернатив решений: картографирование мыслей; причинно-следственная диаграмма.
26	Логические методы поиска альтернатив решений: мультикарточная техника; групповая работа на компьютерах.
27	Логические методы поиска альтернатив решений: древо актуальности, лесные совещания.
28	Логические методы поиска альтернатив решений: техника сценариев.
29	Творческие методы поиска альтернатив решений: мозговой штурм и его разновидности.
30	Творческие методы поиска альтернатив решений: принцип переформулирования проблем; бисоциации.
31	Творческие методы поиска альтернатив решений: синектика, фантастическое



	путешествие
32	Творческие методы поиска альтернатив решений: мыслительные шляпы Де Боно; вопросник Осборна.
33	Творческие методы поиска альтернатив решений: анализ слов-раздражителей; концептуальные полки.
34	Творческие методы поиска альтернатив решений: морфологический ящик
35	Творческие методы поиска альтернатив решений: анализ фокальных объектов.
36	Дополнительные инструменты при принятии решений: дерево решений.
37	Технологии принятия решений.
38	Принятие решений в условиях определенности
39	Принятие решений в условиях определенности при множественности целей.
40	Принятие решений на основе функции полезности.
41	Принятие решений на основе метода Парето.
42	Принятие решений на основе метода равноценных обменов.
43	Принятие решений в условиях неопределенности. Критерии максимина, максима.
44	Принятие решений в условиях неопределенности. Критерии Сэвиджа, Гурвица.
45	Принятие решений в условиях неопределенности. Критерии Байеса-Лапласа.
46	Принятие УР с использованием метода расстановки приоритетов (МРП) на основе парных сравнений альтернатив.
47	Принятие решений в условиях риска: правило модального значения.
48	Принятие решений в условиях риска: Байесово правило.
49	Принятие решений в условиях риска: правило Бернулли.
50	Принятие решений в условиях риска: правило Ферстнера.
51	Анализ чувствительности решения.
52	Роль и место экспертных оценок в процессе принятия управленческого решения.
53	Разновидности экспертных оценок.
54	Отбор экспертов и организация их работы.
55	Оценка согласованности экспертных оценок.
56	Определение ответственности и ее виды
57	Контроль за исполнением и его виды.
58	Типичные ошибки менеджера при принятии решений.

2. Вопросы (задачи) для зачета / дифференцированного зачета (таблица 17)

Таблица 17 – Вопросы (задачи) для зачета / дифф. зачета

№ п/п	Перечень вопросов (задач) для зачета / дифференцированного зачета
	Учебным планом не предусмотрено

3. Темы и задание для выполнения курсовой работы / выполнения курсового проекта (таблица 18)

Таблица 18 – Примерный перечень тем для выполнения курсовой работы / выполнения курсового проекта

№ п/п	Примерный перечень тем для выполнения курсовой работы / выполнения курсового проекта
1	Выбор системы оплаты труда в организации
2	Принятие управленческого решения (УР) о назначении на должность руководителя подразделения.
3	Принятие УР по созданию и производству новых видов продукции.
4	Принятие решения по выбору типа рекламы.
5	Принятие УР по совершенствованию организационной структуры

	управления в организации.
6	Принятие решения о выборе источника кредитования для перепрофилирования производства.
7	Разработка УР по способам распределения прибыли
8	Принятие решений о способах улучшения экономических показателей работы приборостроительного предприятия
9	Выбор программы мотивации сотрудников организации
10	Выбор программы обучения сотрудников организации
11	Выбор программы адаптации персонала на рабочем месте
12	Принятие решения по выбору канала сбыта продукции
13	Принятие решения о выборе программы финансирования
14	Принятие решения о выборе поставщика в организации
15	Принятие решения о выборе инвестиционного проекта
16	Принятие решения о выборе места для проведения корпоративного мероприятия
17	Принятие решения по закупке оборудования в организации
18	Принятие решения по закупке сырья и материалов.
19	Принятие решения о стратегии ценообразования.
20	Принятие решения по проектированию рабочего места менеджера

#### 4. Вопросы для проведения промежуточной аттестации при тестировании (таблица 19)

Таблица 19 – Примерный перечень вопросов для тестов

№ п/п	Примерный перечень вопросов для тестов
	Не предусмотрено

#### 5. Контрольные и практические задачи / задания по дисциплине (таблица 20)

Таблица 20 – Примерный перечень контрольных и практических задач / заданий

№ п/п	Примерный перечень контрольных и практических задач / заданий
1.	Построение дерева целей и задач организации. Цели формулируются в соответствии с критериями SMART.
2.	Принятие согласованного группового решения с помощью процедуры голосования, метода попарного сравнения, метода Борда.
3.	Принятие решений в области полной информации по проблеме прекращения убыточного производства или ликвидации убыточных отделов.
4.	Принятие решений в области полной информации по проблеме управления ограниченными ресурсами.
5.	Принятие управленческих решений в области полной информации с использованием метода равноценных обменов.
6.	Принятие решений в области полной информации при множественности целей.
7.	Принятие управленческих решений в области полной информации с использованием метода Парето.
8.	Принятие управленческого решения в условиях неопределённости и риска на основе использования игровых критериев max-max, min-max, Сэвиджа, Гурвица и Лапласа.
9.	Принятие управленческого решения в условиях неопределённости и риска на основе использования правила модального значения, правила Байеса, Бернулли, Ферстнера.
10.	Проведение SWOT-анализа деятельности организации в группе или индивидуально, представление полученных результатов в наглядной форме. Задание выполняется в группе или самостоятельно.

11.	Провести анализ финансовой отчетности или данных о персонале организации с целью выявления проблемы организации.
12.	Определение причин и последствий проблемы организации с помощью дерева проблем. Задание выполняется в группе или самостоятельно.
13.	Разработка и обоснование управленческих альтернатив на основе дерева проблем. Задание выполняется в группе или самостоятельно.
14.	Принятие управленческого решения на основе использования дерева решений. Исходными данными являются варианты решений менеджера и условия внешней среды. Например, принятие решения о строительстве нового предприятия, о выборе стратегии организации.
15.	Принятие управленческого решения на основе ABC-анализа: анализ ассортиментной политики, работы с поставщиками, производительности труда подразделений организации.
16.	Разработка вариантов решений с помощью метода фокальных объектов, морфологического ящика, концептуальных полок, синектики.
17.	Генерирование вариантов решений с помощью интеллект -карт, дерева актуальности, диаграммы Исикавы и др.
18.	Использование метода парных сравнений при выборе управленческих альтернатив в условиях неполной информации. Определение проблемной ситуации, определение целей и критериев альтернатив. Выбор альтернативы по значению комплексного приоритета.
19.	Провести анализ чувствительности управленческого решения к критическим переменным.
20.	Прогнозирование экономических результатов реализации управленческого решения с использованием статистических методов.
21.	Провести оценку согласованности оценок экспертов с помощью коэффициента ранговой корреляции М. Кендалла

10.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и / или опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, содержатся в Положениях «О текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов ГУАП, обучающихся по программам высшего образования» и «О модульно-рейтинговой системе оценки качества учебной работы студентов в ГУАП».

## 11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Целью дисциплины является – получение студентами необходимых знаний, умений и навыков в области принятия управленческих решений в условиях полной, неполной информации, неопределенности и риска. Обучающийся должен владеть навыками принятия эффективных и результативных решений, уметь оценивать последствия их реализации, в том числе с позиций социальной значимости.

### Методические указания для обучающихся по освоению лекционного материала

Основное назначение лекционного материала – логически стройное, системное, глубокое и ясное изложение учебного материала. Назначение современной лекции в рамках дисциплины не в том, чтобы получить всю информацию по теме, а в освоении фундаментальных проблем дисциплины, методов научного познания, новейших достижений научной мысли. В учебном процессе лекция выполняет методологическую, организационную и информационную функции. Лекция раскрывает понятийный аппарат конкретной области знания, её проблемы, дает цельное представление о дисциплине, показывает взаимосвязь с другими дисциплинами.

Планируемые результаты при освоении обучающимся лекционного материала:

- получение современных, целостных, взаимосвязанных знаний, уровень которых определяется целевой установкой к каждой конкретной теме;
- получение точного понимания всех необходимых терминов и понятий.
- получение опыта творческой работы совместно с преподавателем;
- формирование профессионального кругозора и общей культуры, развитие профессионально–деловых качеств,
- формирование любви к предмету и самостоятельного творческого мышления.
- получение знаний о современном уровне развития науки и техники и о прогнозе их развития на ближайшие годы;
- появление необходимого интереса, необходимого для самостоятельной работы;
- научиться методически обрабатывать материал (выделять главные мысли и положения, приходиться к конкретным выводам, повторять их в различных формулировках);

Лекционный материал сопровождается демонстрацией слайдов.

Структура предоставления лекционного материала:

1. Формулировка темы лекции с указанием основных рассматриваемых вопросов.
2. Изложение вводной части.
3. Изложение основной части.
4. Примеры решения задач по теме лекции.
5. Обсуждение полученных результатов.
6. Краткие выводы по рассмотренным вопросам.
7. Ответы на вопросы студентов.

Курсы лекций по дисциплине:

Рычников О.В. и др. Разработка управленческого решения. Текст лекций /СПбГУАП/Под ред. С.Д.Бодрунова/ СПб.,2000, 90с.,ил.

Лукина Е.М. Методы принятия управленческих решений. Текст лекций. ГУАП/СПб., 2016 г. Электронный документ, размещенный в электронной информационно-образовательной среде ГУАП.

### **Методические указания для обучающихся по прохождению практических занятий.**

Практическое занятие является одной из основных форм организации учебного процесса, заключающееся в выполнении обучающимися под руководством преподавателя комплекса учебных заданий с целью усвоения научно-теоретических основ учебной дисциплины, приобретения умений и навыков, опыта творческой деятельности.

Целью практического занятия для обучающегося является привитие обучающимся умений и навыков практической деятельности по изучаемой дисциплине.

Планируемые результаты при освоении обучающимися практических занятий:

- закрепление, углубление, расширение и детализация знаний при решении конкретных задач;
- развитие познавательных способностей, самостоятельности мышления, творческой активности;
- овладение новыми методами и методиками изучения учебной дисциплины;
- выработка способности логического осмысления полученных знаний для выполнения заданий;
- обеспечение рационального сочетания коллективной и индивидуальной форм обучения.

Функции практических занятий:

- познавательная;
- развивающая;
- воспитательная.

По характеру выполняемых обучающимся заданий по практическим занятиям подразделяются на:

- ознакомительные, проводимые с целью закрепления и конкретизации изученного теоретического материала;
- аналитические, ставящие своей целью получение новой информации на основе формализованных методов;
- творческие, связанные с получением новой информации путем самостоятельно выбранных подходов к решению задач.

Формы организации практических занятий определяются в соответствии со специфическими особенностями учебной дисциплины и целями обучения. Они могут проводиться:

- в интерактивной форме (решение ситуационных задач);
- в не интерактивной форме (выполнение упражнений, решение типовых задач).

Требования к проведению практических занятий:

1. Практические занятия должны иметь рационально выстроенную структуру.
2. Должны согласовываться с содержанием лекционного материала.
3. Должны раскрывать единство теории и практики при решении конкретных задач.
4. Должны предусматривать развитие профессиональных умений и навыков.
5. Развивать интеллектуальные умения студентов.
6. Быть обеспеченными необходимыми материалами и средствами обучения.

Методические указания к практическим занятиям по дисциплине:

Лукина, Е.М. Методы принятия управленческих решений [Текст] : методические указания к практическим занятиям / С.-Петерб. гос. ун-т аэрокосм. приборостроения ; сост.: Е. М. Лукина, Ю. А. Мартынова, С. В. Дмитриева. - СПб. : Изд-во ГУАП, 2019. - 71 с. : табл., рис. - Библиогр.: с. 70 (11 назв.). - Б. ц.

**Методические указания для обучающихся по прохождению курсовой работы**

Курсовая работа проводится с целью формирования у обучающихся опыта комплексного решения конкретных задач профессиональной деятельности.

Курсовой проект/ работа позволяет обучающемуся:

- систематизировать и закрепить полученные теоретические знания и практические умения по профессиональным учебным дисциплинам и модулям в соответствии с требованиями к уровню подготовки, установленными программой учебной дисциплины, программой подготовки специалиста соответствующего уровня, квалификации;
- применить полученные знания, умения и практический опыт при решении комплексных задач, в соответствии с основными видами профессиональной деятельности по направлению/ специальности/ программе;
- углубить теоретические знания в соответствии с заданной темой;
- сформировать умения применять теоретические знания при решении нестандартных задач;
- приобрести опыт аналитической, расчётной, конструкторской работы и сформировать соответствующие умения;
- сформировать умения работы со специальной литературой, справочной, нормативной и правовой документацией и иными информационными источниками;
- сформировать умения формулировать логически обоснованные выводы, предложения и рекомендации по результатам выполнения работы;
- развить профессиональную письменную и устную речь обучающегося;
- развить системное мышление, творческую инициативу, самостоятельность, организованность и ответственность за принимаемые решения;
- сформировать навыки планомерной регулярной работы над решением поставленных задач.

**Структура пояснительной записки курсовой работы:**

Титульный лист

Введение (роль управленческих решений в менеджменте).

1. Основная часть.

- 1.1. Формулировка проблемной ситуации  $S_0$  (выполняется студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем) .
- 1.2. Доопределение проблемной ситуации гипотетическими ситуациями («состояниями природы»)  $S_1, S_2, \dots$  , характеризующими неопределенность и риск при принятии управленческих решений (минимальное количество «состояний природы» равно 2)
- 1.3. Формулировка целей  $ц_1, ц_2, \dots$ , достигаемых при разрешении проблемной ситуации (минимальное количество целей – 3).
- 1.4. Формулировка множества допустимых решений (альтернатив)  $у_1, у_2, \dots$ , разрешающих сформулированную ранее проблемную ситуацию и способных обеспечить достижение намеченных целей (минимальное количество альтернатив равно 3).
- 1.5. Подробный сравнительный анализ (описательный) сформулированных альтернатив в форме таблицы достоинств и недостатков.
- 1.6. Построение графической модели процесса принятия управленческих решений с построением графов бинарных отношений.
- 1.7. Построение матриц парных сравнений и их обработка с целью вычисления значений относительных приоритетов.
- 1.8. Построение итоговой таблицы для вычисления комплексных приоритетов и выбор наилучшего решения.
- 1.9. Изменение приоритетов целей (или «состояний природы»), повторное вычисление комплексных приоритетов и выбор наилучшего решения.
2. Заключение (выводы об устойчивости принимаемых решений по отношению к изменению приоритетов целей или «гипотез»).
3. Список использованных источников.

#### **Требования к оформлению пояснительной записки курсовой работы:**

Титульный лист оформляется в соответствии с шаблоном (образцом) приведенным на сайте ГУАП ([www.guap.ru](http://www.guap.ru)) в разделе «Сектор нормативной документации». Текстовые и графические материалы оформляются в соответствии с действующими ГОСТами и требованиями, приведенными на сайте ГУАП ([www.guap.ru](http://www.guap.ru)) в разделе «Сектор нормативной документации».

Методические указания к курсовой работе:

Управленческие решения: программа, методические указания и контрольные задания / С.-Петерб. гос. ун-т аэрокосм. приборостроения ; Сост. О. В. Рычников. - СПб. : Изд-во ГУАП, 2003. - 41 с. : рис., табл. - Библиогр.: с. 23 - 24 (23 назв.). - б/ц

#### **Методические указания для обучающихся по прохождению самостоятельной работы**

В ходе выполнения самостоятельной работы, обучающийся выполняет работу по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

В процессе выполнения самостоятельной работы, у обучающегося формируется целесообразное планирование рабочего времени, которое позволяет им развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивает высокий уровень успеваемости в период обучения, помогает получить навыки повышения профессионального уровня.

Методическими материалами, направляющими самостоятельную работу обучающихся, являются учебно-методические материалы по дисциплине.

#### **Методические указания для обучающихся по прохождению промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине.

Она включает в себя экзамен.

Экзамен – форма оценки знаний, полученных обучающимся в процессе изучения всей дисциплины или ее части, навыков самостоятельной работы, способности применять их для решения практических задач. Экзамен, как правило, проводится в период экзаменационной сессии и завершается аттестационной оценкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Система оценок при проведении промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с требованиями Положений «О текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов ГУАП, обучающихся по программы высшего образования» и «О модульно-рейтинговой системе оценки качества учебной работы студентов в ГУАП».

### Лист внесения изменений в рабочую программу дисциплины

Дата внесения изменений и дополнений. Подпись внесшего изменения	Содержание изменений и дополнений	Дата и № протокола заседания кафедры	Подпись зав. кафедрой