

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор, проректор по  
УР

\_\_\_\_\_ А.Е. Рудин

« 21 » 02 2023 года

## Рабочая программа дисциплины

**Б1.О.17**

Методы принятия управленческих решений

Учебный план: 2023-2024 38.03.02 ИЭСТ Кадровый мен (HR-менеджмент) ОО №1-1-152.plx

Кафедра: **55** Экономики и финансов

Направление подготовки:  
(специальность) 38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки: Кадровый менеджмент (HR-менеджмент)  
(специализация)

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	34	83	29	5	Экзамен, Курсовая работа
	РПД	34	34	83	29	5	
Итого	УП	34	34	83	29	5	
	РПД	34	34	83	29	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):

доктор технических наук, Профессор

\_\_\_\_\_

Богданов Александр  
Иванович

От кафедры составителя:

Заведующий кафедрой экономики и финансов

\_\_\_\_\_

Никитина Людмила  
Николаевна

От выпускающей кафедры:

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

Лизовская Вероника  
Владимировна

Методический отдел: Макаренко С.В.

---

## 1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**1.1 Цель дисциплины:** Развить компетенции обучающегося в области принятия управленческих решений.

**1.2 Задачи дисциплины:**

- Вооружить студентов методологией принятия управленческих решений
- Развить навыки принятия управленческих решений
- Раскрыть особенности принятия решений с применением экономико-математических методов и моделей.

**1.3 Требования к предварительной подготовке обучающегося:**

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

Математика

Информационные технологии

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. Общие экономико-математические методы принятия решений	3					
Тема 1. Модели принятия решений и их классификация. Понятие математической модели. Требование адекватности. Требование достаточной простоты. Некоторые другие требования. Классификация математических моделей. Способы построения математических моделей. Модели принятия решений и их классификация.		4		8	ИЛ	
Тема 2. Принятие решений в условиях риска, неопределенности и противодействия противника. Теория игр. Принятие решений в условиях риска. Теория статистических решений. Принятие решений в условиях неопределенности и противодействия противника. Теория игр. Критерии Вальда, крайнего оптимизма, Гурвица. Антагонистические и неантагонистические игры (с природой). Парная антагонистическая игра с нулевой суммой. Правило максимина и минимакса. Решение игр с седловой точкой. Практическое занятие. Принятие решений в условиях риска, неопределенности и противодействия противника.		4	4	8	ИЛ	К
Раздел 2. Специальные экономико-математические методы принятия решений						
Тема 3. Теория управления запасами. Теория управления запасами. Классификация моделей управления запасами. Детерминистические и стохастические модели управления запасами.		4		8	ИЛ	
Тема 4. Классическая детерминистическая модель управления запасами. Классическая детерминистическая модель управления запасами. Формула Уилсона. Модифицированная модель управления запасами с учетом затрат на обслуживание запасов в пути. Практическое занятие. Расчет оптимального размера партии товара.	4	4	8	ИЛ	К	

<p>Тема 5. Стохастическая модель управления запасами.          Стохастическая модель управления запасами. Математическое ожидание потерь. Определение оптимального запаса продукции на складе в рамках стохастической модели.          Практическое задание. Расчет оптимального запаса в стохастической модели.</p>	4	4	8	ИЛ	
<p>Тема 6. Марковские случайные процессы с дискретными состояниями и непрерывным временем.          Марковские случайные процессы с дискретными состояниями и непрерывным временем. Поток событий. Свойства потока событий (стационарность, ординарность, отсутствие последствия).          Дифференциальные уравнения Колмогорова для вероятностей состояний. Предельные вероятности состояний.          Практическое занятие Расчет предельных вероятностей для заданного графа состояний и переходов</p>	4	4	4	ИЛ	
<p>Тема 7. Одноканальные и многоканальные системы массового обслуживания с отказами.          Классификация систем массового обслуживания. Одноканальные системы массового обслуживания с отказами. Показатели эффективности систем массового обслуживания с отказами. Абсолютная и относительная пропускная способность. Многоканальные системы массового обслуживания с отказами. Формулы Эрланга. Среднее число занятых каналов.          Практическое занятие. Расчет показателей эффективности систем массового обслуживания с отказами.</p>	4	4	8	ИЛ	
<p>Тема 8. Одноканальные и многоканальные системы массового обслуживания с очередью.          Одноканальные и многоканальные системы массового обслуживания с очередью. Формулы Литтла. Одноканальная система массового обслуживания с неограниченной очередью. Показатели эффективности систем массового обслуживания с очередью. Многоканальная система массового обслуживания с неограниченной очередью.          Практическое занятие. Расчет показателей эффективности систем массового обслуживания с очередью.</p>	4	4	8	ИЛ	
<p>Раздел 3. Методы принятия решений в многокритериальных задачах</p>					К

Тема 9. Понятие многокритериальной задачи. Понятие цели, ограничений и критерия эффективности (оптимальности). Множественность целей. Понятие многокритериальной задачи. Математическая постановка многокритериальной задачи. Обзор методов решения многокритериальных задач.		2		6	ИЛ	
Тема 10. Решение многокритериальных задач путем перевода ряда целей в ограничения. Суть перевода целей в ограничения. Достоинства и недостатки метода решения многокритериальных задач путем сведения целей в ограничения. Практическое занятие Поиск оптимальной стратегии методом сведения целей в ограничения			6	7	ИЛ	
Тема 11. Метод построения обобщенного критерия. Принципы построения обобщенного критерия. Требование безразмерности частных критериев. Достоинства метода построения обобщенного критерия, ограничения на область его применимости. Практическое занятие Поиск оптимальной стратегии по методу обобщенного критерия			4	4	ИЛ	
Тема 12. Метод последовательных уступок. Суть метода последовательных уступок. Рекомендации по выбору величины уступок. Достоинство метода последовательных уступок.				6	ИЛ	
Итого в семестре (на курсе для ЗАО)		34	34	83		
Консультации и промежуточная аттестация (Экзамен, Курсовая работа)		4,5		24,5		
<b>Всего контактная работа и СР по дисциплине</b>		72,5		107,5		

#### 4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

**4.1 Цели и задачи курсовой работы (проекта):** Цель курсового проектирования – развитие самостоятельности, творческой инициативы обучающего при выполнении исследовательских работ в области методологии принятия управленческих решений.

Задачи курсового проектирования:

- углубить теоретические знания по вопросам принятия управленческих решений;
- получение навыков принятия решений в конкретных ситуациях;
- получение навыков оформления результатов принятия решений.

**4.2 Тематика курсовой работы (проекта):** 1. Разработка информационных систем для принятия решений.

2. Методы и модели принятия решений на предприятиях легкой промышленности
3. Разработка методов оптимизации производственных и организационных структур управления предприятиями легкой промышленности
4. Разработка моделей эффективного управления инвестированием промышленности
5. Оценка рисков вложения инвестиций и оптимизация инвестиционного портфеля
6. Разработка математических моделей оптимизации ассортиментной политики на предприятиях легкой промышленности
7. Оценка эффективности инвестиций с учетом фактора риска.
8. Методы и модели принятия инвестиционных решений.
9. Разработка механизма управления риском на предприятиях текстильной промышленности.
10. Методы оценки эффективности инвестиций в легкую промышленность.

11. Анализ влияния инвестиций на основные показатели развития легкой промышленности.
12. Анализ влияния структуры инвестиций на эффективность легкой промышленности.
13. Математическая модель оптимизации плана производства промышленного предприятия.
14. Разработка экономико-математической модели на основе теории массового обслуживания для решения задачи снижения производственного риска на предприятиях отрасли.
15. Методы и модели теории управления запасами.
16. Стохастические модели теории управления запасами.
17. Системы массового обслуживания с отказами.
18. Системы массового обслуживания с очередью.
19. Методы решения многокритериальных задач.
20. Методы численного решения дифференциальных уравнений Колмогорова.

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

Работа выполняется с использованием современных методов проведения научных исследований и средств вычислительной техники

Результаты представляются в виде отчета о курсовой работе, объемом порядка 25-30 страниц машинописного текста, содержащего следующие обязательные элементы:

- Титульный лист
- Реферат
- Введение
- Основная часть
- Заключение
- Список использованной литературы

### 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	<p>Описывает и объясняет метод решения конкретной управленческой задачи.</p> <p>Принимает правильные управленческие решения в моделируемой ситуации.</p> <p>Анализирует результаты применения математического инструментария для решения управленческих задач.</p>	<p>Вопросы для устного собеседования</p> <p>Тестовые вопросы</p> <p>Практико-ориентированные задания</p>

##### 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.	Критическое и разностороннее рассмотрение вопросов, свидетельствующее о значительной самостоятельной работе с источниками. Качество исполнения всех элементов курсовой работы полностью соответствует всем требованиям.
4 (хорошо)	Ответ стандартный, в целом качественный, основан на всех обязательных источниках информации. Присутствуют небольшие пробелы в знаниях или несущественные ошибки.	Курсовая работа выполнена в соответствии с выбранной темой. Имеются отдельные несущественные ошибки или отступления от правил оформления проекта.
3 (удовлетворительно)	Ответ неполный, основанный только на лекционных материалах. При понимании сущности предмета в целом – существенные ошибки или пробелы в знаниях сразу по нескольким темам, незнание (путаница) важных терминов.	Курсовая работа выполнена полностью, но в работе есть отдельные существенные ошибки, либо качество представления работы низкое, либо работа представлена с опозданием.
2 (неудовлетворительно)	Неспособность ответить на вопрос без помощи экзаменатора. Незнание значительной части принципиально важных элементов дисциплины.	Отсутствие одного или нескольких обязательных элементов курсовой работы, либо многочисленные грубые ошибки в работе, либо грубое нарушение правил

	Многочисленные грубые ошибки.	оформления или сроков представления работы. Содержание проекта полностью не соответствует заявленной теме. Представление чужой работы, плагиат, либо отказ от представления 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 математической модели. Требование адекватности.
2	Классификация математических моделей.
3	Способы построения математических моделей.
4	Модели принятия решений и их классификация.
5	Принятие решений в условиях риска. Теория статистических решений.
6	Принятие решений в условиях неопределенности и противодействия противника. Теория игр.
7	Критерии Вальда, крайнего оптимизма, Гурвица.
8	Правило максимина и минимакса. Решение игр с седловой точкой.
9	Классификация моделей управления запасами.
10	Детерминистические и стохастические модели управления запасами.
11	Классическая детерминистическая модель управления запасами. Формула Уилсона.
12	Стохастическая модель управления запасами.
13	Марковские случайные процессы с дискретными состояниями и непрерывным временем.
14	Поток событий. Свойства потока событий (стационарность, ординарность, отсутствие последействия).
15	Дифференциальные уравнения Колмогорова для вероятностей состояний. Предельные вероятности состояний.
16	Классификация систем массового обслуживания.
17	Одноканальные системы массового обслуживания с отказами.
18	Многоканальные системы массового обслуживания с отказами.
19	Формулы Литтла.
20	Одноканальная система массового обслуживания с неограниченной очередью.
21	Многоканальная система массового обслуживания с неограниченной очередью.
22	Показатели эффективности систем массового обслуживания с очередью.
23	Понятие многокритериальной задачи. Математическая постановка многокритериальной задачи.
24	Обзор методов решения многокритериальных задач.
25	Суть перевода целей в ограничения. Достоинства и недостатки метода решения многокритериальных задач путем сведения целей в ограничения.
26	Принципы построения обобщенного критерия. Достоинства метода построения обобщенного критерия, ограничения на область его применимости.
27	Суть метода последовательных уступок Рекомендации по выбору величины уступок. Достоинство метода последовательных уступок.

### 5.2.2 Типовые тестовые задания

Вопрос 1

Критерий Вальда – это критерий ...

1. Средневзвешенного выигрыша
2. Максимального гарантированного результата
3. Пессимизма-оптимизма
4. Наименьших возможных потерь

Вопрос 2

Критерий Гурвица – это критерий ...

1. Пессимизма - оптимизма
2. Наименьших возможных потерь



3. Максимального гарантированного результата
4. Средневзвешенного выигрыша

Вопрос 3

Максиминные и минимаксные критерии относятся к принятию решений в условиях ...

1. Риска
2. Определенности
3. Неопределенности

Вопрос 4

Теория статистических решений применяется в условиях ...

1. Риска
2. Определенности
3. Неопределенности
4. Противодействия противника

Вопрос 5

Критерий Гурвица переходит в критерий Вальда при

1.  $K=0$
2.  $K=1$
3.  $K=0,5$
4.  $K \rightarrow \infty$

Вопрос 6

Простейший пуассоновский поток событий не обладает свойством

1. Ординарности
2. Стационарности
3. Отсутствия последействия
4. Непрерывности

Вопрос 7

Относительная пропускная способность  $Q$  является характеристикой СМО

1. С отказами
2. С очередью
3. Любой СМО
4. Только многоканальной

Вопрос 8

Задача линейного программирования, в которой все ограничения имеют вид уравнений, в каждом уравнении существует одна переменная с коэффициентом 1, отсутствующая в остальных уравнениях, и все свободные члены неотрицательны называется

1. Общей
2. Основной
3. Канонической
4. Нелинейной

Вопрос 9

Симплекс-метод используется для решения \_\_\_\_\_ задачи линейного программирования.

1. общей
2. основной
3. канонической
4. любой

Вопрос 10

Метод математического программирования ...

1. Применяется для расчета лучшего варианта решения по критерию оптимальности
2. Не применяется для проведения расчетов управленческих решений
3. Применяется для подсчета вариантов принятия управленческих решений

Вопрос 11

Транспортная задача относится к классу ...

1. Управленческих задач
2. Экономических задач
3. Задач линейного программирования (ЗЛП)

Вопрос 12

В общей задаче линейного программирования

1. Целевая функция не линейна
2. Имеются ограничения только в виде равенств

3. Имеются ограничения только в виде неравенств
4. Имеются ограничения как в виде равенств, так и в виде неравенств

Вопрос 13

Показатели, по которым производится сравнение альтернатив и выбор наилучшей из них — это ... выбора.

1. Шаблон
2. Метод
3. Критерии
4. Способ

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

Задание № 1.

Матрица доходов приведена в таблице (по вариантам)

а) Считая, что  $y_1$ - $y_4$  – возможные состояния внешней среды, найти оптимальное решение при вероятностях состояний  $P(y_1)=0,3$ ;  $P(y_2)=0,2$ ;  $P(y_3)=0,4$ ;  $P(y_4)=0,1$ .

б) Решить предыдущую задачу при неизвестных вероятностях состояний, используя критерии Вальда, крайнего оптимизма и Гурвица при  $K = 0,5$ .

в) Считая, что  $y_1$ - $y_4$  – возможные стратегии второго игрока, найти оптимальные стратегии первого и второго игроков.

Задание № 2.

Потребность сборочного предприятия в деталях некоторого типа составляет  $D$  деталей в год, причем эти детали расходуются в процессе производства равномерно. Детали поставляются партиями равного объема. Хранение детали на складе стоит  $ch$  рублей в год, а поставка партии  $c0$  рублей.

Определить наиболее экономичный объем партии поставки. Ответ округлить до целых чисел.

### 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 на вопросы экзамена должно составлять не более 45 мин. Обучающему не разрешается пользоваться информационными материалами. Для выполнения практического задания необходимо иметь при себе калькулятор

## 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>				
Ершова, Н. А., Зильберштейн, О. Б.	Теория и практика принятия управленческих решений	Москва: Российский государственный университет правосудия	2019	<a href="http://www.iprbookshop.ru/94200.html">http://www.iprbookshop.ru/94200.html</a>
Петров, А. Е.	Математические модели принятия решений	Москва: Издательский Дом МИСиС	2018	<a href="http://www.iprbookshop.ru/78572.html">http://www.iprbookshop.ru/78572.html</a>
Мендель, А. В.	Модели принятия решений	Москва: ЮНИТИ-ДАНА	2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/81803.html">http://www.iprbookshop.ru/81803.html</a>
<b>6.1.2 Дополнительная учебная литература</b>				

Архипов А. В.	Теория, методы и организация принятия управленческих решений. Конспект лекций	СПб.: СПбГУПТД	2016	<a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=3451">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=3451</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>
Богданов А.И.	Методы принятия управленческих решений	СПб.: СПбГУПТД	2015	<a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=201580">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=201580</a>

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

1. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» [Электронный ресурс]. URL: <http://window.edu.ru/>)
2. Электронно-библиотечная система IPRbooks: <http://www.iprbookshop.ru>
3. Электронная библиотека учебных изданий СПбГУПТД: <http://publish.sutd.ru>

### 6.3 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

Microsoft Windows  
 Mathcad Education – University Edition Term  
 Microsoft Windows Professional Upgrade Академическая лицензия

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

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