

УТВЕРЖДАЮ  
Первый проректор, проректор по  
УР

\_\_\_\_\_ А.Е. Рудин

## Рабочая программа дисциплины

**Б1.О.16**

Методы принятия управленческих решений

Учебный план: 2024-2025 38.03.02 ВШПМ Мен в медиабиз и полигр ОЗО №1-2-56.plx

Кафедра: **2** Полиграфического оборудования и управления

Направление подготовки:  
(специальность) 38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки: Менеджмент в медиабизнесе и полиграфии  
(специализация)

Уровень образования: бакалавриат

Форма обучения: очно-заочная

### План учебного процесса

Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа обучающихся		Сам. работа	Контроль, час.	Трудоё мкость, ЗЕТ	Форма промежуточной аттестации	
	Лекции	Практ. занятия					
4	УП	17	17	117	29	5	Курсовая работа, Экзамен
	РПД	17	17	117	29	5	
Итого	УП	17	17	117	29	5	
	РПД	17	17	117	29	5	

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утверждённым приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970

Составитель (и):

Старший преподаватель

\_\_\_\_\_

Банцер Екатерина  
Алексеевна

От кафедры составителя:

Заведующий кафедрой полиграфического оборудования  
и управления

\_\_\_\_\_

Тараненко Елена  
Юрьевна

От выпускающей кафедры:

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

Тараненко Елена  
Юрьевна

Методический отдел:

\_\_\_\_\_

## 1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**1.1 Цель дисциплины:** Сформировать компетенции обучающегося в области изучения целостной системы знаний, практических навыков и методов принятия решений при управлении производственными системами, а также методов формализации и алгоритмизации процессов поиска эффективных управленческих решений.

**1.2 Задачи дисциплины:**

- изучение теоретико-методологических основ процесса разработки и принятия управленческих решений,
- исследование специфики различных методов и моделей принятия управленческих решений,
- рассмотрение современных концепций и принципов формирования управленческого решения,
- изучение методов анализа и идентификации управленческих проблем, требующих принятия решений,
- изучение технологии разработки, принятия, реализации и мотивации качественного управленческого решения,
- овладение методами применения и реализации на компьютере математического аппарата исследования операций в процессе выработки оптимального управленческого решения,
- анализ особенностей методов принятия управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска.

**1.3 Требования к предварительной подготовке обучающегося:**

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

- Математика
- Статистика
- Теория организации
- Основы проектной деятельности

## 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. Теоретические основы принятия управленческого решения.	4					
Тема 1. Понятие, значение и функции управленческого решения. Процесс управления, управленческие решения их значение и функции. Управление предприятием – процессный и системный подходы к управлению. Основные функции управления. Решения, типичные для функций управления. Сущность управленческих решений. Отличительные черты управленческого решения. Сочетание формального и неформального аспектов в разработке решений. Регламентируемая последовательность действий для достижения поставленной цели. Элемент множества возможных альтернатив. Эволюция возникновения теории управленческих решений		1	1	12	ИЛ	О

<p>Тема 2. Классификация управленческих решений. Характеристика основных типов управленческих решений: по способу принятия, степени структурированности и наличию алгоритма, по степени новизны проблемы, по степени воздействия на объект, в зависимости от степени определенности постановки проблем и условий их решения. Понятие «ситуация» и «проблема». Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации. Типология управленческих решений. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений (реальность, устойчивость, контролируемость). Стили принятия управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.</p>		1	1	12		
---	--	---	---	----	--	--

<p>Тема 3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения. Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Влияние человеческого фактора. Отличия женского и мужского стилей управления. Ситуационное управление. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Методы единоличного принятия управленческих решений. Методы коллективного принятия управленческих решений. Правила принятия коллективных решений. Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений. Существующие направления информационной поддержки принятия решений руководителем (упрощенная схема отслеживания ключевых параметров деятельности организации; набор типовых процедур управления; база сведений о концепциях и парадигмах управления; описание современных информационных систем документооборота, вопросов учета, планирования; сведения о том, как найти партнера по внешнеэкономической деятельности). Модель непредвиденных обстоятельств Врума-Иеттона-Яго. Деловое совещание как метод разработки и принятия управленческого решения. Типичные ошибки руководителей при принятии управленческих решений.</p>		1	1	12	ГД	
--	--	---	---	----	----	--

Раздел 2. Основные этапы процесса принятия решений					
<p>Тема 4. Основные этапы процесса принятия управленческого решения.</p> <p>Методы диагностики проблем. Диаграмма причинно-следственных связей Исикавы. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Выбор критерия принятия управленческого решения. Классификация критериев принятия управленческого решения. Разработка и развитие альтернатив. Анализ альтернатив действий. Сравнение альтернатив и выбор решений. Проверка реализуемости разработанных альтернатив. Обоснование выбора альтернативы. Правило принятия решений М.Рубинштейна. Трехэтапная модель принятия решений Г.Саймона. Модель принятия решений Кепнера-Трего. Алгоритм принятия управленческого решения. Процедуры разработки и принятия управленческого решения. Документационное обеспечение процесса принятия решений.</p>	2	2	12	ГД	О
<p>Тема 5. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения.</p> <p>Понятия «метод», «модель», «алгоритм» и «моделирование». Модели процесса разработки управленческого решения. Значимость, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса моделирования. Неформализованные методы разработки управленческих решений. Формализованные методы разработки управленческих решений. Комбинированные методы разработки управленческих решений. SWOT-анализ. Экспертные, эвристические методы и методы сценариев. Экономико-математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, методы экспертных оценок, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев. Принципы построения экономико-математических моделей. Классификация экономико-математических методов и моделей.</p>	2	2	12		
Раздел 3. Процедуры выбора моделей и методов принятия управленческого решения					3

<p>Тема 6. Предпосылки выбора методов принятия решений, полученных на основе классических методов математического анализа, математического программирования, математической теории игр.</p> <p>Управляемые и прогнозные или эконометрические модели. Управляемость и большая размерность. Непрерывность и дискретное время. Описание внешней среды. Поэлементное описание сложной системы по схеме: входы, выходы, внутренние связи и ограничения. Выделение управлений и неконтролируемых воздействий. Слежение за размерностью, переход к безразмерным переменным. Объединение элементов описания. Классификация используемых математических моделей: статические и динамические модели, непрерывные и дискретные, линейные и нелинейные, сетевые, детерминированные и стохастические модели. Оптимизационные модели в экономике. Постановка задачи математического программирования. Примеры постановок задач: оптимального распределения взаимозаменяемых ресурсов (общая распределительная задача), выбора оптимального ассортимента производимых фирмой товаров (или услуг), выбора оптимального распределения инвестиций. Геометрическое решение задач линейного программирования. Симплекс-метод решений задачи линейного программирования. Открытые и закрытые транспортные задачи. Решение транспортной задачи методом «северо-западного» угла. Решение транспортной задачи методом потенциалов. Постановка задач целочисленного линейного программирования – задача о ранце, задача о коммивояжере, задача о назначениях, задача о продавце газетного киоска, задача о раскрое.</p>		2	2	12	ИЛ	
--	--	---	---	----	----	--

<p>Тема 7. Основные понятия, классификация и общая схема решения многокритериальных задач принятия решений. Принятие решений в условиях определенности. Правило Парето. Оптимальность по Парето. Области доминирования и Парето-оптимальные варианты решений. Графический метод определения Парето-оптимальных решений. Методы многокритериального отбора. Структурированные, неструктурированные и слабоструктурированные задачи векторной оптимизации. Методы решения задач векторной оптимизации (поиска компромиссных решений). Метод равномерной оптимизации. Метод справедливого компромисса. Метод главного критерия. Метод последовательных уступок. Метод выбора оптимального решения, которому соответствует минимальное отклонение от идеальной точки. Метод выбора оптимального решения, при котором сумма отклонений от идеальной точки по всем критериям минимальная. Метод свертывания критериев. Применение метода анализа иерархий для решения многокритериальной проблемы. Особенности принятия решений в условиях определенности. Метод анализа точки безубыточности. Метод функционально-стоимостного анализа. Правила принятия решений с учетом и без учета вероятностей возможных исходов. Применение матрицы BCG для принятия решения по реализации продуктовой стратегии.</p>		2	2	12	АС	
<p>Тема 9. Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности. Понятие игры с природой. Принятие решений в условиях риска. Основные понятия теории статистических решений. Принятие решений с помощью метода «дерево решений». Оценка рисков. Качественный и количественный анализ рисков. Страхование рисков. Разработка мероприятий реагирования на риски. Принятие решений по критерию Байеса-Лапласа. Принятие решений в условиях полной неопределенности (критерий недостаточного основания Лапласа). Принятие решений по максиминному критерию Вальда. Принятие решений по критерию минимаксного риска Сэвиджа-Ниганса. Принятие решений по критерию пессимизма-оптимизма Гурвица.</p>		2	2	12	АС	
<p>Раздел 4. Организация и контроль исполнения управленческого решения</p>						3

Тема 8. Организация и контроль выполнения управленческого решения. Методы реализации управленческих решений. Построение матрицы распределения ответственности. Метод построения сетевых графиков. Управление коммуникациями. Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения. Контроль реализации управленческих решений. Функции контроля исполнения управленческих решений. Значение, функции и виды контроля. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения. Методы контроля и оценки исполнения решений. Управленческие решения и ответственность. Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений.		2	2	10		
Тема 10. Оценка эффективности и качества управленческого решения. Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений. Методы оценки качества и эффективности управленческих решений. Суть и содержание понятия «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения.		2	2	11	ГД	
Итого в семестре (на курсе для ЗАО)		17	17	117		
Консультации и промежуточная аттестация (Курсовая работа, Экзамен)		4,5		24,5		
<b>Всего контактная работа и СР по дисциплине</b>		38,5		141,5		

#### 4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

##### 4.1 Цели и задачи курсовой работы (проекта): Цель курсовой работы:

Изучение методов принятия управленческих решений в медиабизнесе и полиграфии.

Задачи курсовой работы:

- расширение и углубление знаний обучающегося по конкретной проблеме;
- ознакомление с современными методами принятия решений, выработка приемов и навыков анализа;
- освоение возможностей применения программного обеспечения в решении задач, связанных с принятием управленческих решений;
- отработка умений по выявлению взаимосвязи теоретического материала с практикой.

**4.2 Тематика курсовой работы (проекта):** Тема 1. Разработка и принятие управленческих решений по лучшему использованию производственных фондов и выбору пути технического развития предприятия.  
Тема 2. Разработка управленческого решения по повышению качества продукции предприятия.  
Тема 3. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.  
Тема 4. Методы принятия решений в условиях вероятностной среды.  
Тема 5. Качество и эффективность управленческих решений в коммерческой организации.  
Тема 6. Учет рисков при разработке управленческих решений.  
Тема 7. Влияние внешней среды и конкурентного окружения на процесс разработки и реализации

управленческих решений.

Тема 8. Особенности разработки управленческих решений на малых предприятиях (в малом бизнесе).

Тема 9. Разработка управленческого решения по отбору претендентов на вакантные должности в организации (на примере ...).

Тема 10. Разработка управленческого решения по лучшему использованию рабочего времени персонала организации: рабочих, управленцев, специалистов (на примере ...).

Тема 11. Обоснование выбора оптимального управленческого решения по критериям социально-экономической эффективности и экологической безопасности.

Тема 12. Методы оценки экономической эффективности проектирования и принятия управленческих решений по реорганизации предприятия.

Тема 13. Разработка управленческого решения по повышению эффективности хозяйственной деятельности организации.

Тема 14. Пути повышения эффективности разработки и принятия управленческих решений в организации.

Тема 15. Применение системного подхода в процессе разработки управленческих решений в организации.

Тема 16. Модели и методы анализа альтернатив в процессе принятия решений.

Тема 17. Имитационное моделирование при выборе и обосновании управленческих решений.

Тема 18. Использование математических моделей в процессе разработки управленческих решений в организации.

Тема 19. Разработка управленческого решения при оценке эффективности инвестиционных проектов.

Тема 20. Методы и модели разработки управленческих решений.

Тема 21. Современные программные и технические средства в процессе подготовки управленческих решений.

Тема 22. Использование аппарата теории игр в принятии управленческих решений.

Тема 23. Использование аппарата теории массового обслуживания в принятии управленческих решений.

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

Курсовой проект выполняется по выбранной студентом и согласованной с преподавателем теме (или назначенной преподавателем) из предложенной тематики.

Выполнение курсовой работы предполагает:

1. Выбор темы курсовой работы.
2. Подбор специальной литературы, нормативной, правовой и статистической документации и информации.
3. Составление и согласование плана курсовой работы с научным руководителем.
4. Сбор, обработку, систематизацию собранного материала. Обобщение, изложение и анализ исходных и расчетных данных, выводы и предложения.
5. Написание курсовой работы.
6. Представление на рецензирование и защиту.

Оформление пояснительной записки курсовой работы должно соответствовать существующим требованиям ГОСТ 7.32-2017 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления», список использованных источников оформляется в соответствии с ГОСТ 7.0.100-2018 «Библиографическая запись. Библиографическое описание».

Результаты представляются в виде пояснительной записки объемом 25-30 страниц печатного текста, содержащей следующие обязательные элементы:

- Введение, в котором раскрываются актуальность и значимость выбранной темы, формируются цель и задачи работы и пути их достижения.

- Основная часть, в которой последовательно и логически стройно излагается практический материал, касающийся моделирования деятельности конкретного предприятия (организации). Основная часть состоит из двух разделов: в первом разделе содержатся теоретические основы разрабатываемой темы; вторым разделом является практическая часть, которая представлена расчетами, графиками, таблицами, схемами и т.п. Совместно с руководителем студент определяет необходимый объем и содержание технико-экономической и статистической информации, источники ее получения и методы обработки;

- Заключение, в котором содержатся выводы и рекомендации относительно возможностей практического применения материалов работы. Необходимо обобщить ранее сделанные по тексту аргументированные выводы по исследуемому вопросу.

- Список использованных источников, который излагается в соответствии с существующими требованиями.

- Приложения (при необходимости).

Вступление обычно составляет 15-20% всего объема материала, основная часть — 60-65%, заключение — 20-25%.

## 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>Объясняет алгоритмы выбора эффективных альтернатив управленческих действий, характеризует методы принятия управленческих решений в условиях риска</p> <p>Применяет количественные и качественные методы анализа управленческих решений и строит математические, экономические, финансовые и организационно-управленческие модели</p> <p>Использует принципы и методы подготовки управленческого решения</p> <p>Рассчитывает различными методами прогнозные оценки результатов принимаемых решений</p>	<p>Вопросы для устного собеседования</p> <p>Практическое задание</p> <p>Защита курсовой работы</p>

#### 5.1.2 Система и критерии оценивания

Шкала оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	
	Устное собеседование	Письменная работа
5 (отлично)	<p>Полный, исчерпывающий ответ, явно демонстрирующий глубокое понимание предмета и широкую эрудицию в оцениваемой области, умение использовать теоретические знания для решения практических задач.</p>	<p>Курсовая работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий. Анализ ситуации профессиональной деятельности выполнен на профессиональном уровне, с полноценным использованием теоретических знаний. В целом полное и разностороннее рассмотрение вопросов, свидетельствующее о значительной самостоятельной работе с источниками. Даны исчерпывающие выводы и полные ответы на поставленные вопросы. Работа представлена к защите с полным соблюдением требуемых сроков.</p>
4 (хорошо)	<p>Ответ полный и правильный, основанный на проработке всех обязательных источников информации. Подход к материалу ответственный, но допущены в ответах небольшие погрешности, которые устраняются только в результате собеседования</p>	<p>Курсовая работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, однако недостаточно аргументировано использование теоретических знаний; выводы носят стандартный характер, не учитывая специфики конкретной ситуации. Даны полные ответы на поставленные вопросы, но имеют место несущественные нарушения в оформлении работы или даны нечеткие выводы, или нарушены сроки представления работы к защите.</p>
3 (удовлетворительно)	<p>Ответ воспроизводит в основном только лекционные материалы, без самостоятельной работы с рекомендованной литературой. Демонстрирует понимание предмета в целом при неполных, слабо аргументированных ответах. Присутствуют неточности в ответах, пробелы в знаниях по некоторым темам, существенные ошибки, которые могут быть найдены и частично устранены в результате собеседования</p>	<p>Курсовая работа выполнена, но допущены существенные ошибки, которые свидетельствуют о недостаточной проработке исследуемой проблемы. В ответах на вопросы присутствуют неточности. Либо качество представленной работы низкое, либо работа представлена с опозданием.</p>

2 (неудовлетворительно)	<p>Неспособность ответить на вопрос без помощи экзаменатора. Незнание значительной части принципиально важных элементов дисциплины. Многочисленные грубые ошибки. Непонимание заданного вопроса. Неспособность сформулировать хотя бы отдельные концепции дисциплины. Попытка списывания, использования неразрешенных технических устройств или пользования подсказкой другого человека (вне зависимости от успешности такой попытки).</p>	<p>Курсовая работа выполнена частично, без правильных выводов. Анализ ситуации профессиональной деятельности выполнен частично, алгоритм выполнения задания нарушен. Отсутствует один или несколько обязательных элементов задания, либо многочисленные грубые ошибки в работе, либо грубое нарушение правил оформления или сроков представления работы. Неспособность ответить на вопрос без помощи экзаменатора. Представление чужой работы, плагиат, либо отказ от представления работы.</p>
-------------------------	--	---

**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 4	
1	Управление предприятием. Процессный и системный подходы к управлению.
2	Управленческие решения. Основные понятия. Субъекты и объекты управленческих решений.
3	Функции и сущность управленческих решений.
4	Основные функции управления. Решения, типичные для функций управления.
5	Классификация управленческих решений.
6	Стили принятия управленческих решений.
7	Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
8	Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
9	Роль и значение ЛПР. Характеристики личности ЛПР.
10	Основные стили управления. Ситуационное руководство.
11	Методы индивидуального принятия управленческих решений.
12	Методы коллективного принятия управленческих решений.
13	Модель непредвиденных обстоятельств Врума-Йеттона.
14	Деловое совещание как метод разработки и принятия управленческого решения.
15	Типичные ошибки руководителей при принятии управленческих решений.
16	Методы диагностики проблем. Диаграмма причинно-следственных связей Исикавы.
17	Правило принятия решений Рубинштейна.
18	Трехэтапная модель принятия решений Г. Саймона.
19	Модель принятия решений Кепнера-Трего.
20	Алгоритм принятия управленческого решения.
21	Процедура разработки и принятия управленческого решения.
22	Неформализованные методы разработки управленческих решений.
23	Формализованные методы разработки управленческих решений.
24	Комбинированные методы разработки управленческих решений. SWOT – анализ.
25	Экспертные, эвристические методы и методы сценариев.
26	Принципы построения экономико-математических моделей. Классификация экономико-математических методов и моделей.
27	Оптимизационные модели в экономике.
28	Линейное программирование. Основные понятия. Постановка задачи распределения ресурсов.
29	Решение задачи линейного программирования графическим методом.
30	Решение задачи линейного программирования с применением табличного симплекс-метода.
31	Открытые и закрытые транспортные задачи. Решение транспортной задачи методом «северо-западного» угла.
32	Открытые и закрытые транспортные задачи. Решение транспортной задачи методом потенциалов.
33	Особенности принятия решений в условиях определенности.
34	Метод анализа точки безубыточности. Графический и аналитический методы определения точки безубыточности.
35	Области доминирования и Парето-оптимальные варианты решений. Графический метод определения Парето-оптимальных решений.
36	Управление рисками на предприятии. Классификация рисков. Качественный анализ рисков.

37	Управление рисками на предприятии. Классификация рисков. Количественный анализ рисков.
38	Управление рисками на предприятии. Стратегии реагирования на риски. Страхование рисков.
39	Критерии принятия решений в условиях риска и неопределенности. Критерий Байеса-Лапласа. Критерий Вальда. Критерий Сэвиджа-Ниганса.
40	Критерии принятия решений в условиях риска и неопределенности. Критерий Сэвиджа-Ниганса. Критерий Гурвица. Критерий недостаточного основания Лапласа.
41	Критерии принятия решений в условиях риска и неопределенности. Критерий Байеса-Лапласа. Критерий Вальда. Критерий недостаточного основания Лапласа.
42	Методы реализации управленческих решений. Построение матрицы распределения ответственности.
43	Сетевые модели. Метод построения сетевых графиков. Критический путь.
44	Управление коммуникациями.
45	Функции контроля исполнения принятых решений.
46	Методы оценки качества и эффективности управленческих решений.
47	Метод принятия решений «Дерево решений».
48	Правила принятия решений с учетом и без учета вероятностей возможных исходов.
49	Многокритериальный отбор с применением методов векторной оптимизации.

### 5.2.2 Типовые тестовые задания

Тестовые задания не предусмотрены

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

Типовые практико-ориентированные задания представлены в Приложении к данной РГД.

## 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

Экзамен включает в себя решение одного практического задания и ответы на два теоретических вопроса. При проведении экзамена время, отводимое на подготовку к ответу, составляет не более 40 мин. Для выполнения практического задания студенту предоставляется необходимая справочная информация. Время, отводимое на защиту курсовой работы, не должно превышать 20 мин, включая краткий доклад по результатам курсовой работы и ответы на вопросы. Сообщение результатов обучающемуся производится непосредственно после устного ответа.

## 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>				
Рутта, Н. А.	Методы и модели принятия оптимальных решений в экономике	Москва: Ай Пи Ар Медиа	2022	<a href="https://www.iprbooks.hop.ru/118015.html">https://www.iprbooks.hop.ru/118015.html</a>
Пантелеева, М. С.	Методы принятия управленческих решений	Москва: МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ	2020	<a href="http://www.iprbookshop.ru/95521.html">http://www.iprbookshop.ru/95521.html</a>
<b>6.1.2 Дополнительная учебная литература</b>				
Рутта, Н. А.	Теория игр и принятия решений	Москва: Ай Пи Ар Медиа	2022	<a href="https://www.iprbooks.hop.ru/118016.html">https://www.iprbooks.hop.ru/118016.html</a>
Орлов, А. И.	Теория принятия решений	Москва: Ай Пи Ар Медиа	2022	<a href="https://www.iprbooks.hop.ru/117047.html">https://www.iprbooks.hop.ru/117047.html</a>
Ахмадиев, Ф. Г., Гильфанов, Р. М.	Математическое моделирование и методы оптимизации	Москва: Ай Пи Ар Медиа	2022	<a href="https://www.iprbooks.hop.ru/116448.html">https://www.iprbooks.hop.ru/116448.html</a>

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

1. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU – <http://www.elibrary.ru>.
2. Электронно-библиотечная система IPRbooks – <http://www.iprbookshop.ru>.
3. Справочно-правовая система КонсультантПлюс – <http://www.consultant.ru>.
4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» - <http://window.edu.ru/>.
5. Электронная библиотека учебных изданий СПбГУПТД – <http://publish.sutd.ru>.
6. Электронно-библиотечная система «Юрайт» - <https://www.biblio-online.ru>.

### 6.3 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

MicrosoftOfficeProfessional  
 Microsoft Windows  
 MATLAB  
 AnyLogic Univercity

### 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

**Приложение**

рабочей программы дисциплины Методы принятия управленческих решений

наименование дисциплины

по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

наименование ОП

(профиля): Менеджмент в медиабизнесе и полиграфии

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

№ п/п	Условия типовых практико-ориентированных заданий (задач, кейсов)																										
1	<p>Пусть издательская фирма предполагает выйти на рынок печатной продукции. Руководство фирмы, исходя из оценок возможных состояний рынка и собственных возможностей, сформулировало три альтернативных варианта стратегии - X1, X2, X3. Проведенные маркетинговые исследования показали, что по уровню платёжеспособного спроса на издания рынок может находиться в трех различных состояниях- S1.,S2, S3. В таблице для каждой пары Xi и Sj приведены величины Uij выигрыша (прибыли) фирмы. Вероятности различных состояний рынка известны.</p> <p>Таблица выигрышей:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="3">Вариант стратегии фирмы</th> <th colspan="3">Выигрыш (прибыль) Uij (млн. руб.)</th> </tr> <tr> <th colspan="3">Состояние рынка</th> </tr> <tr> <th>S1</th> <th>S2</th> <th>S3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X1</td> <td>1,525</td> <td>1,275</td> <td>0,775</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>0,9</td> <td>1,9</td> <td>1,4</td> </tr> <tr> <td>X3</td> <td>- 0,35</td> <td>- 0,65</td> <td>2,65</td> </tr> <tr> <td>Вероятность состояния рынка</td> <td>0,3</td> <td>0,5</td> <td>0,2</td> </tr> </tbody> </table> <p>Требуется выбрать оптимальный вариант стратегии фирмы по критерию Байеса – Лапласа.</p>	Вариант стратегии фирмы	Выигрыш (прибыль) Uij (млн. руб.)			Состояние рынка			S1	S2	S3	X1	1,525	1,275	0,775	X2	0,9	1,9	1,4	X3	- 0,35	- 0,65	2,65	Вероятность состояния рынка	0,3	0,5	0,2
Вариант стратегии фирмы	Выигрыш (прибыль) Uij (млн. руб.)																										
	Состояние рынка																										
	S1	S2	S3																								
X1	1,525	1,275	0,775																								
X2	0,9	1,9	1,4																								
X3	- 0,35	- 0,65	2,65																								
Вероятность состояния рынка	0,3	0,5	0,2																								
2	<p>Пусть издательская фирма предполагает выйти на рынок печатной продукции. Руководство фирмы, исходя из оценок возможных состояний рынка и собственных возможностей, сформулировало три альтернативных варианта стратегии - X1, X2, X3. Проведенные маркетинговые исследования показали, что по уровню спроса на издания рынок может находиться в трех различных состояниях- S1.,S2, S3. В таблице для каждой пары Xi и Sj приведены величины Uij выигрыша (прибыли) фирмы. Вероятности различных состояний рынка не известны.</p> <p>Таблица выигрышей:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="3">Вариант стратегии фирмы</th> <th colspan="3">Выигрыш (прибыль) Uij (млн. руб.)</th> </tr> <tr> <th colspan="3">Состояние рынка</th> </tr> <tr> <th>S1</th> <th>S2</th> <th>S3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X1</td> <td>1,525</td> <td>1,275</td> <td>0,775</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>0,9</td> <td>1,9</td> <td>1,4</td> </tr> <tr> <td>X3</td> <td>- 0,35</td> <td>- 0,65</td> <td>2,65</td> </tr> </tbody> </table> <p>Требуется выбрать оптимальный вариант стратегии фирмы по критерию Вальда.</p>	Вариант стратегии фирмы	Выигрыш (прибыль) Uij (млн. руб.)			Состояние рынка			S1	S2	S3	X1	1,525	1,275	0,775	X2	0,9	1,9	1,4	X3	- 0,35	- 0,65	2,65				
Вариант стратегии фирмы	Выигрыш (прибыль) Uij (млн. руб.)																										
	Состояние рынка																										
	S1	S2	S3																								
X1	1,525	1,275	0,775																								
X2	0,9	1,9	1,4																								
X3	- 0,35	- 0,65	2,65																								
3	<p>Пусть издательская фирма предполагает выйти на рынок печатной продукции. Руководство фирмы, исходя из оценок возможных состояний рынка и собственных возможностей, сформулировало три альтернативных варианта стратегии - X1, X2, X3. Проведенные маркетинговые исследования показали, что по уровню спроса на издания рынок может находиться в трех различных состояниях- S1.,S2, S3. В таблице для каждой пары Xi и Sj приведены величины Uij выигрыша (прибыли) фирмы. Вероятности различных состояний рынка не известны.</p> <p>Таблица выигрышей:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="3">Вариант стратегии фирмы</th> <th colspan="3">Выигрыш (прибыль) Uij (млн. руб.)</th> </tr> <tr> <th colspan="3">Состояние рынка</th> </tr> <tr> <th>S1</th> <th>S2</th> <th>S3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>X1</td> <td>1,525</td> <td>1,275</td> <td>0,775</td> </tr> <tr> <td>X2</td> <td>0,9</td> <td>1,9</td> <td>1,4</td> </tr> <tr> <td>X3</td> <td>- 0,35</td> <td>- 0,65</td> <td>2,65</td> </tr> </tbody> </table> <p>Требуется выбрать оптимальный вариант стратегии фирмы по критерию Сэвиджа-Ниганса.</p>	Вариант стратегии фирмы	Выигрыш (прибыль) Uij (млн. руб.)			Состояние рынка			S1	S2	S3	X1	1,525	1,275	0,775	X2	0,9	1,9	1,4	X3	- 0,35	- 0,65	2,65				
Вариант стратегии фирмы	Выигрыш (прибыль) Uij (млн. руб.)																										
	Состояние рынка																										
	S1	S2	S3																								
X1	1,525	1,275	0,775																								
X2	0,9	1,9	1,4																								
X3	- 0,35	- 0,65	2,65																								
4	<p>Пусть издательская фирма предполагает выйти на рынок печатной продукции. Руководство фирмы, исходя из оценок возможных состояний рынка и собственных возможностей, сформулировало три альтернативных варианта стратегии - X1, X2, X3. Проведенные маркетинговые исследования показали, что по уровню спроса на издания рынок может находиться в трех различных состояниях- S1.,S2, S3. В таблице для каждой пары Xi и Sj приведены величины Uij выигрыша (прибыли) фирмы. Вероятности различных состояний рынка не известны.</p>																										

Таблица выигрышей:

Вариант стратегии фирмы	Выигрыш (прибыль) $U_{ij}$ (млн. руб.)		
	Состояние рынка		
	S1	S2	S3
X1	1,525	1,275	0,775
X2	0,9	1,9	1,4
X3	- 0,35	- 0,65	2,65

Требуется выбрать оптимальный вариант стратегии фирмы по критерию Гурвица (предполагается, что среда (рынок) может находиться в самом невыгодном для фирмы состоянии с вероятностью  $k$  и в самом выгодном - с вероятностью  $(1 - k)$ ,  $k=0,25$ )).

5

Пусть издательская фирма предполагает выйти на рынок печатной продукции. Руководство фирмы, исходя из оценок возможных состояний рынка и собственных возможностей, сформулировало три альтернативных варианта стратегии - X1, X2, X3. Проведенные маркетинговые исследования показали, что по уровню спроса на издания рынок может находиться в трех различных состояниях - S1, S2, S3. В таблице для каждой пары  $X_i$  и  $S_j$  приведены величины  $U_{ij}$  выигрыша (прибыли) фирмы. Вероятности различных состояний рынка неизвестны и предполагается, что состояние рынка не более вероятно, чем другие.

Таблица выигрышей:

Вариант стратегии фирмы	Выигрыш (прибыль) $U_{ij}$ (млн. руб.)		
	Состояние рынка		
	S1	S2	S3
X1	1,525	1,275	0,775
X2	0,9	1,9	1,4
X3	- 0,35	- 0,65	2,65

Требуется выбрать оптимальный вариант стратегии фирмы по критерию недостаточного основания Лапласа.