


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНЖЕНЕРНЫЙ ФАКУЛЬТЕТ

Утверждено:  
на заседании кафедры управления качеством  
протокол от «07» июня 2018 г. №11

Согласовано:  
Председатель УМК факультета /института  
протокол от «15» июня 2018 г. №15

  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ /Галиахметов Р.Н.

  
\_\_\_\_\_ /Мельникова А.Я.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

дисциплина «Разработка и принятие управленческих решений»


Дисциплина вариативной части, по выбору - Б1.В.1.ДВ.06.02

**Программа подготовки: прикладной бакалавриат**

Направление подготовки (специальность)  
27.03.01 Стандартизация и метрология

Направленность (профиль) подготовки  
«Стандартизация и метрология в нефтяной и газовой промышленности»

Квалификация  
бакалавр

|                                                                                           |                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Разработчик (составитель)<br>к.э.н., доцент<br>(должность, ученая степень, ученое звание) | <br>_____<br>/Бакиева Г.Р.<br>(подпись, Фамилия И.О.) |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Для приёма: 2015 г.

Уфа 2018 г.

Составитель: доцент, канд.экон.наук, Бакиева Г.Р.

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры «Управление качеством» протокол № 1 от 30.08.2015 г.

Заведующий кафедрой



\_\_\_\_\_ / Галиахметов Р.Н./

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры управления качеством, протокол от «30» августа 2016 г. № 1

Заведующий кафедрой



\_\_\_\_\_ / Галиахметов Р.Н./

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры управления качеством, протокол № 12 от «\_20\_» июня 2017г.

Заведующий кафедрой



\_\_\_\_\_ / Галиахметов Р.Н./

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры управления качеством, протокол № 11 от «\_07\_» июня 2018г.

Заведующий кафедрой



\_\_\_\_\_ / Галиахметов Р.Н./

### Список документов и материалов

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы                                                                                                                                                                                                                                        | 4  |
| 2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 6  |
| 3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)                                                                                                                                                                                                                            | 6  |
| 4. Фонд оценочных средств по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 6  |
| 4.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания                                                                                                                                              | 6  |
| 4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций | 10 |
| 4.3. Рейтинг-план дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 43 |
| 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 44 |
| 5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                | 44 |
| 5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины                                                                                                                                                                                                                                      | 44 |
| 6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине                                                                                                                                                                                                                                                                         | 45 |
| Приложение 1. Содержание рабочей программы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 47 |
| Приложение 2. Рейтинг-план дисциплины                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 57 |

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

В результате освоения образовательной программы обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

| Результаты обучения |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Формируемая компетенция (с указанием кода)                                          | Примечание |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Знания              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- виды управленческих решений и методы их принятия; основные методы анализа деятельности организации; методы расчёта эффективности принятия управленческих решений в сфере производства; виды управленческих решений и методы их принятия в конкретной отрасли</li> <li>- основные системы количественных и качественных показателей развития организации; основные методы, принципы и процессы принятия управленческих решений; основные теории и модели менеджмента; методы расчёта темпов, пропорций, тенденций развития предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу;</li> <li>- методы оценки эффективности выбранного метода управления.</li> </ul>                                                                                                                                  | ПК-2 – способностью участвовать в практическом освоении систем управления качеством |            |
| Умения              | <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- выделять приоритетные направления деятельности организации осуществлять выбор метода управления; на основе полученной систематизированной и синтезированной информации способностью проводить изучение и анализ необходимой информации, технических данных, показателей и осуществлять контроль, планирование и прогнозирование экономической деятельности предприятия; рассчитывать темпы, пропорции, тенденции развития предприятия; оценивать эффективность выбранного метода управления</li> <li>- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; планировать операционную деятельность организации; анализировать эффективность принятия управленческих решений в сфере производства; формулировать предложения по</li> </ul> | ПК-2 – способностью участвовать в практическом освоении систем управления качеством |            |

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                            |  |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                                              | <p>повышению эффективности принятия управленческих решений, в том числе, на основе опыта деятельности других организаций в конкретной отрасли</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить оценку эффективности программ осуществления организационных изменений;</li> <li>использовать качественные и количественные методы оценки инновационных изменений; управлять внешними факторами, влияющими на изменения.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                            |  |
| <p>Владения (навыки / опыт деятельности)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- методологией организации процесса принятия решений</li> <li>- методами расчёта количественных и качественных показателей развития организации; методами нелинейного управления, теории катастроф, адаптивного управления, построения оптимальных робастных регуляторов, игровых методов в управлении, способностью изучать научно-техническую информацию, отечественный и зарубежный опыт в области метрологии, технического и интеллектуального управления при принятии организационно-управленческих решений; методами расчёта темпов, пропорций, тенденций развития предприятия; методами оценки эффективности выбранного метода управления</li> <li>- методами инвестиционного анализа и анализа финансовых рынков; методами разработки инвестиционных проектов; методами стоимостной оценки эффективности инвестиционных проектов; инструментами и приемами ведения анализа финансового состояния предприятия</li> <li>- методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы; методами управления операциями; методами принятия решений; методами расчёта эффективности принятия управленческих решений в сфере производства</li> </ul> | <p>ПК-2 – способностью участвовать в практическом освоении систем управления качеством</p> |  |

## 2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы

Целью учебной дисциплины «Разработка и принятие управленческих решений» является формирование системы знаний, умений и практических навыков, необходимых для

управления современной организацией на разных уровнях менеджмента применительно к управленческим проблемам в области разработки и принятия управленческих решений.

Дисциплина «Разработка и принятие управленческих решений» относится к вариативной части, дисциплина по выбору - Б1.В.1.ДВ.06.02. Дисциплина изучается на 4 курсе в 8 семестре.

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в рамках изучения следующих дисциплин: технология и организация производства продуктов и услуг, планирование и организация эксперимента, функционально-стоимостной анализ.

Их содержание обеспечивает обучение, направленное на конкретный результат овладения принципами и методами регулирования поведения субъектов социально-трудовых отношений (работников и работодателей).

Освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее для изучения дисциплин «Технология разработки стандартов и нормативной документации», «Технология переработки нефти и газа» и для написания выпускной квалификационной работы.

### **3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)**

Содержание рабочей программы представлено в Приложении № 1.

### **4. Фонд оценочных средств по дисциплине**

#### **4.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

ПК-2 – способностью участвовать в практическом освоении систем управления качеством

| Этап, уровень освоения компетенции | Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)                                                                                                                                                                 | Критерии оценивания результатов обучения |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                      | Процедуры оценивания                                                                                                                                                       |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                    |                                                                                                                                                                                                                                                               | 1                                        | 2                                                                                                                                                                         | 3                                                                                                                                                                                                                    | 4                                                                                                                                                                                                                          | 5                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                            |
| Первый этап                        | Знать: - виды управленческих решений и методы их принятия; основные методы анализа деятельности организации; методы расчёта эффективности принятия управленческих решений в сфере производства; виды управленческих решений и методы их принятия в конкретной | Не знает                                 | Имеет фрагментарные знания о видах управленческих решений и методы их принятия; основных методах анализа деятельности организации; методах расчёта эффективности принятия | В целом знает - философские, - виды управленческих решений и методы их принятия; основные методы анализа деятельности организации; методы расчёта эффективности принятия управленческих решений в сфере производства | Знает - виды управленческих решений и методы их принятия; основные методы анализа деятельности организации; методы расчёта эффективности принятия управленческих решений в сфере производства; виды управленческих решений | Знает - - виды управленческих решений и методы их принятия; основные методы анализа деятельности организации; методы расчёта эффективности принятия управленческих решений в сфере производства; виды управленческих | Индивидуальный, групповой опрос; тестирование; письменные ответы на вопросы; устный опрос (вопросы для самоконтроля) контрольные работы; собеседование, проведение деловой |

|                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
|                    | <p>отрасли - основные системы количественных и качественных показателей развития организации; основные методы, принципы и процессы принятия управленческих решений; основные теории и модели менеджмента; методы расчёта темпов, пропорций, тенденций развития предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу; - методы оценки эффективности выбранного метода управления.</p> |                 | <p>управленческих решений в сфере производства; видах управленческих решений и методах их принятия в конкретной отрасли - основные системах количественных и качественных показателей развития организации; основные методы, принципы и процессы принятия управленческих решений; основных методах, принципах и процессах принятия управленческих решений; основных теориях и моделях менеджмента; методах расчёта темпов, пропорций, тенденций развития предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу; - методах оценки эффективности выбранного метода управления.</p> | <p>; виды управленческих решений и методы их принятия в конкретной отрасли - основные системы количественных и качественных показателей развития организации; основные методы, принципы и процессы принятия управленческих решений; основные теории и модели менеджмента; методы расчёта темпов, пропорций, тенденций развития предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу; - методы оценки эффективности выбранного метода управления, но допускает значительные ошибки</p> | <p>и методы их принятия в конкретной отрасли - основные системы количественных и качественных показателей развития организации; основные методы, принципы и процессы принятия управленческих решений; основные теории и модели менеджмента; методы расчёта темпов, пропорций, тенденций развития предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу; - методы оценки эффективности выбранного метода управления, но допускает незначительные ошибки</p> | <p>ких решений и методы их принятия в конкретной отрасли - основные системы количественных и качественных показателей развития организации; основные методы, принципы и процессы принятия управленческих решений; основные теории и модели менеджмента; методы расчёта темпов, пропорций, тенденций развития предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу; - методы оценки эффективности выбранного метода управления</p> | <p>игры,</p>                                   |
| <p>Второй этап</p> | <p>Уметь: - выделять приоритетные направления</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Не умеет</p> | <p>Не показывает сформированные</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p>Умеет - выделять приоритетные</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>Уверенно – выполняет выделять приоритетные</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p>Умеет - выполнять выделять приоритетные</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>Доклад; сообщение; задача; практическое</p> |





|                                                                                                                                                                                                                                                                                              |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>опыта деятельности других организаций в конкретной отрасли - проводить оценку эффективности программ осуществления организационных изменений; использовать качественные и количественные методы оценки инновационных изменений; управлять внешними факторами, влияющими на изменения.</p> |  |  | <p>о метода управления - разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; планировать операционную деятельность организации; анализировать эффективность принятия управленческих решений в сфере производства; формулировать предложения по повышению эффективности принятия управленческих решений, в том числе, на основе опыта деятельности других организаций в конкретной отрасли - проводить оценку эффективности программ осуществления организационных изменений; использовать качественные и количественные методы оценки инновационных изменений; управлять внешними факторами, влияющими на изменения., но допускает значительные ошибки</p> | <p>анализировать эффективность принятия управленческих решений в сфере производства; формулировать предложения по повышению эффективности принятия управленческих решений, в том числе, на основе опыта деятельности других организаций в конкретной отрасли - проводить оценку эффективности программ осуществления организационных изменений; использовать качественные и количественные методы оценки инновационных изменений; управлять внешними факторами, влияющими на изменения., но допускает незначительные ошибки</p> | <p>организации; анализировать эффективность принятия управленческих решений в сфере производства; формулировать предложения по повышению эффективности принятия управленческих решений, в том числе, на основе опыта деятельности других организаций в конкретной отрасли - проводить оценку эффективности программ осуществления организационных изменений; использовать качественные и количественные методы оценки инновационных изменений; управлять внешними факторами, влияющими на изменения., но допускает незначительные ошибки</p> | <p>организации; анализировать эффективность принятия управленческих решений в сфере производства; формулировать предложения по повышению эффективности принятия управленческих решений, в том числе, на основе опыта деятельности других организаций в конкретной отрасли - проводить оценку эффективности программ осуществления организационных изменений; использовать качественные и количественные методы оценки инновационных изменений; управлять внешними факторами, влияющими на изменения.</p> |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                   | ения<br>организа<br>ционных<br>изменений;<br>использова<br>ть<br>качественн<br>ые и<br>количестве<br>нные<br>методы<br>оценки<br>инновацио<br>нных<br>изменений;<br>управлять<br>внешними<br>факторами,<br>влияющим<br>и на<br>изменения.                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                   |
| Трети<br>й этап | Владеть:<br>- методологией<br>организации<br>процесса<br>принятия<br>решений<br>- методами<br>расчёта<br>количественных<br>и качественных<br>показателей<br>развития<br>организации;<br>методами<br>нелинейного<br>управления,<br>теории<br>катастроф,<br>адаптивного<br>управления,<br>построения<br>оптимальных<br>робастных<br>регуляторов,<br>игровых методов<br>в управлении,<br>способностью<br>изучать научно-<br>техническую<br>информацию,<br>отечественный и<br>зарубежный<br>опыт в области<br>метрологии,<br>технического 5<br>интеллектуально<br>го управления<br>при принятии<br>организационно<br>управленческих<br>решений;<br>методами | Не<br>владе<br>ет | Не владеет<br>навыками<br>организаци<br>и процесса<br>принятия<br>решений<br>- методами<br>расчёта<br>количестве<br>нных и<br>качественн<br>ых<br>показателе<br>й развития<br>организаци<br>и;<br>методами<br>нелинейно<br>го<br>управлени<br>я, теории<br>катастроф,<br>адаптивног<br>о<br>управлени<br>я,<br>построени<br>я<br>оптимальн<br>ых<br>робастных<br>регуляторов<br>в, игровых<br>методов в<br>управлени<br>и,<br>способност<br>ью изучать<br>научно-<br>техническу<br>ю<br>информаци | Владеет<br>навыками<br>организации<br>процесса<br>принятия<br>решений<br>- методами<br>расчёта<br>количествен<br>ных и<br>качественны<br>х<br>показателей<br>развития<br>организации;<br>методами<br>нелинейного<br>управления,<br>теории<br>катастроф,<br>адаптивного<br>управления,<br>построения<br>оптимальных<br>робастных<br>регуляторов,<br>игровых<br>методов в<br>управлении,<br>способност<br>ю изучать<br>научно-<br>техническую<br>информацию<br>,<br>отечественн<br>ый и<br>зарубежный<br>опыт в<br>области<br>метрологии,<br>технического | Уверенно<br>владеет<br>навыками<br>организации<br>процесса<br>принятия<br>решений<br>- методами<br>расчёта<br>количествен<br>ных и<br>качественны<br>х<br>показателей<br>развития<br>организации;<br>методами<br>нелинейного<br>управления,<br>теории<br>катастроф,<br>адаптивного<br>управления,<br>построения<br>оптимальных<br>робастных<br>регуляторов,<br>игровых<br>методов в<br>управлении,<br>способност<br>ю изучать<br>научно-<br>техническую<br>информацию<br>,<br>отечественн<br>ый и<br>зарубежный<br>опыт в<br>области<br>метрологии, | Владеет -<br>навыками<br>организации<br>процесса<br>принятия<br>решений<br>- методами<br>расчёта<br>количествен<br>ных и<br>качественны<br>х<br>показателей<br>развития<br>организации;<br>методами<br>нелинейного<br>управления,<br>теории<br>катастроф,<br>адаптивного<br>управления,<br>построения<br>оптимальных<br>робастных<br>регуляторов,<br>игровых<br>методов в<br>управлении,<br>способност<br>ю изучать<br>научно-<br>техническую<br>информацию<br>,<br>отечественн<br>ый и<br>зарубежный<br>опыт в<br>области<br>метрологии,<br>технического | Кейс-задача;<br>творческие<br>задания<br>(выступления<br>я,<br>презентации<br>, подготовка<br>кроссворда<br>и пр.);<br>эссе;<br>статья;<br>ситуационн<br>ые задачи и<br>тесты;<br>ролевые<br>игры |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | <p>расчёта темпов, пропорций, тенденций развития предприятия; методами оценки эффективности выбранного метода управления - методами инвестиционного анализа и анализа финансовых рынков; методами разработки инвестиционных проектов; методами стоимостной оценки эффективности инвестиционных проектов; инструментами и приемами ведения анализа финансового состояния предприятия - методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы; методами управления операциями; методами принятия решений; методами расчёта эффективности принятия управленческих решений в сфере производства</p> |  | <p>ю, отечественный и зарубежный опыт в области метрологии и, технического 5 интеллектуального управления при принятии организационно-управленческих решений; методами расчёта темпов, пропорций развития предприятия; методами оценки эффективности выбранного метода управления - методами инвестиционного анализа и анализа финансовых рынков; методами разработки инвестиционных проектов; методами стоимостной оценки эффективности инвестиционных проектов; инструментами и приемами ведения анализа финансового состояния предприятия - методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы; методами управления операциями;</p> | <p>5 интеллектуального управления при принятии организационно-управленческих решений; методами расчёта темпов, пропорций, тенденций развития предприятия; методами оценки эффективности выбранного метода управления - методами инвестиционного анализа и анализа финансовых рынков; методами разработки инвестиционных проектов; методами стоимостной оценки эффективности инвестиционных проектов; инструментами и приемами ведения анализа финансового состояния предприятия - методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы; методами управления операциями;</p> | <p>технического 5 интеллектуального управления при принятии организационно-управленческих решений; методами расчёта темпов, пропорций, тенденций развития предприятия; методами оценки эффективности выбранного метода управления - методами инвестиционного анализа и анализа финансовых рынков; методами разработки инвестиционных проектов; методами стоимостной оценки эффективности инвестиционных проектов; инструментами и приемами ведения анализа финансового состояния предприятия - методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы; методами управления операциями;</p> | <p>5 интеллектуального управления при принятии организационно-управленческих решений; методами расчёта темпов, пропорций, тенденций развития предприятия; методами оценки эффективности выбранного метода управления - методами инвестиционного анализа и анализа финансовых рынков; методами разработки инвестиционных проектов; методами стоимостной оценки эффективности инвестиционных проектов; инструментами и приемами ведения анализа финансового состояния предприятия - методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы; методами управления операциями;</p> |  |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

|  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                |  |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  |  | го<br>состояния<br>предприя<br>тия<br>- методами<br>формулиро<br>вания и<br>реализации<br>стратегий<br>на уровне<br>бизнес-<br>единицы;<br>методами<br>управлени<br>я<br>операциям<br>и;<br>методами<br>принятия<br>решений;<br>методами<br>расчёта<br>эффективн<br>ости<br>принятия<br>управленче<br>ских<br>решений в<br>сфере<br>производст<br>ва | методами<br>принятия<br>решений;<br>методами<br>расчёта<br>эффективно<br>сти принятия<br>управленчес<br>ких решений<br>в сфере<br>производства<br>, но<br>допускает<br>значительны<br>е ошибки | операциями;<br>методами<br>принятия<br>решений;<br>методами<br>расчёта<br>эффективно<br>сти принятия<br>управленчес<br>ких решений<br>в сфере<br>производства<br>, но<br>допускает<br>незначительн<br>ые ошибки | методами<br>принятия<br>решений;<br>методами<br>расчёта<br>эффективно<br>сти принятия<br>управленчес<br>ких решений<br>в сфере<br>производства |  |
|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Критериями оценивания являются баллы, которые выставляются преподавателем за виды деятельности (оценочные средства) по итогам изучения модулей (разделов дисциплины), перечисленных в рейтинг-плане дисциплины (*для экзамена*: текущий контроль – максимум 40 баллов; рубежный контроль – максимум 30 баллов, поощрительные баллы – максимум 10; *для зачета*: текущий контроль – максимум 50 баллов; рубежный контроль – максимум 50 баллов, поощрительные баллы – максимум 10).

Шкалы оценивания:

*для экзамена:*

от 45 до 59 баллов – «удовлетворительно»;

от 60 до 79 баллов – «хорошо»;

от 80 баллов – «отлично».

**4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

| Результаты обучения   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Формируемая компетенция<br>(с указанием кода)                                       | Оценочные средства                                                               |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| Знания<br>(1-ый этап) | Знать: - виды управленческих решений и методы их принятия; основные методы анализа деятельности организации; методы расчёта эффективности принятия управленческих решений в сфере производства; виды управленческих решений и методы их принятия в конкретной отрасли<br>- основные системы количественных и качественных показателей развития организации; основные методы, принципы и процессы принятия управленческих решений; основные теории и модели менеджмента; методы расчёта темпов, пропорций, тенденций развития предприятия как в текущем периоде, так и на перспективу;<br>- методы оценки эффективности выбранного метода управления. | ПК-2 – способностью участвовать в практическом освоении систем управления качеством | Оценочные средства коллоквиум, реферат, тест, деловая игра, Кейс-задание, задача |
| Умения<br>(2-ой этап) | Уметь:<br>- выделять приоритетные направления деятельности организации осуществлять выбор метода управления; на основе полученной систематизированной и синтезированной информации способностью проводить изучение и анализ необходимой информации, технических данных, показателей и осуществлять контроль, планирование и прогнозирование экономической деятельности предприятия; рассчитывать                                                                                                                                                                                                                                                     | ПК-2 – способностью участвовать в практическом освоении систем управления качеством | коллоквиум, реферат, тест, деловая игра, Кейс-задание, задача                    |

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                            |                           |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
|                             | <p>темпы, пропорции, тенденции развития предприятия; оценивать эффективность выбранного метода управления</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;</li> <li>планировать операционную деятельность организации;</li> <li>анализировать эффективность принятия управленческих решений в сфере производства;</li> <li>формулировать предложения по повышению эффективности принятия управленческих решений, в том числе, на основе опыта деятельности других организаций в конкретной отрасли</li> <li>- проводить оценку эффективности программ осуществления организационных изменений;</li> <li>использовать качественные и количественные методы оценки инновационных изменений;</li> <li>управлять внешними факторами, влияющими на изменения.</li> </ul> |                                                                                            |                           |
| <p>Владения (3-ий этап)</p> | <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методологией организации процесса принятия решений</li> <li>- методами расчёта количественных и качественных показателей развития организации;</li> <li>методами нелинейного управления, теории катастроф, адаптивного управления, построения оптимальных робастных регуляторов, игровых методов в управлении, способностью изучать научно-техническую информацию, отечественный и зарубежный опыт в области метрологии, технического 5 интеллектуального управления при принятии организационно-управленческих решений;</li> <li>методами расчёта темпов,</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                             | <p>ПК-2 – способностью участвовать в практическом освоении систем управления качеством</p> | <p>Оценочные средства</p> |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |  |  |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
|  | <p>пропорций, тенденций развития предприятия; методами оценки эффективности выбранного метода управления</p> <p>- методами инвестиционного анализа и анализа финансовых рынков; методами разработки инвестиционных проектов; методами стоимостной оценки эффективности инвестиционных проектов; инструментами и приемами ведения анализа финансового состояния предприятия</p> <p>- методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы; методами управления операциями; методами принятия решений; методами расчёта эффективности принятия управленческих решений в сфере производства</p> |  |  |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

### **Форма экзаменационного билета<sup>1</sup>**

Министерство образования и науки Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Башкирский государственный университет»

Факультет инженерный  
Кафедра управления качеством

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № \_\_\_\_\_

по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений»

Направление/Специальность 27.03.01 Стандартизация и метрология

Направленность (профиль) - " Стандартизация и метрология в нефтяной и газовой промышленности"

1. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
2. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.

Утверждено на заседании кафедры 07.06.2018 г., протокол № 11

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Галиахметов Р.Н.  
(подпись) (Ф.И.О.)

Министерство образования и науки Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

<sup>1</sup> Критерии оценки (в баллах) по сдаче экзамена прописаны в рабочей программе соответствующей учебной дисциплины.

«Башкирский государственный университет»

---

Факультет инженерный  
Кафедра управления качеством

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № \_\_\_\_\_

по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений»

Направление/Специальность 27.03.01 Стандартизация и метрология

Направленность (профиль) - "Стандартизация и метрология в нефтяной и газовой промышленности"

1. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения
2. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.

Утверждено на заседании кафедры 07.06.2018 г., протокол № 11

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Галиахметов  
(подпись) (Ф.И.О.)

Р.Н.

Министерство образования и науки Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Башкирский государственный университет»

---

Факультет инженерный  
Кафедра управления качеством

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № \_\_\_\_\_

по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений»

Направление/Специальность 27.03.01 Стандартизация и метрология

Направленность (профиль) - "Стандартизация и метрология в нефтяной и газовой промышленности"

- 1 Общие сведения о теории принятия решений.
2. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.

Утверждено на заседании кафедры 07.06.2018 г., протокол № 11

(дата)

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Галиахметов  
(подпись) (Ф.И.О.)

Р.Н.

Министерство образования и науки Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования



«Башкирский государственный университет»

---

Факультет инженерный  
Кафедра управления качеством

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № \_\_\_\_\_

по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений»

Направление/Специальность 27.03.01 Стандартизация и метрология

Направленность (профиль) - "Стандартизация и метрология в нефтяной и газовой промышленности"

1. Характеристика внутренней системы информации в организации
2. Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения

Утверждено на заседании кафедры 07.06.2018 г., протокол № 11  
(дата)

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Галиахметов Р.Н.  
(подпись) (Ф.И.О.)

Министерство образования и науки Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Башкирский государственный университет»

---

Факультет инженерный  
Кафедра управления качеством

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № \_\_\_\_\_

по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений»

Направление/Специальность 27.03.01 Стандартизация и метрология

Направленность (профиль) - "Стандартизация и метрология в нефтяной и газовой промышленности"

1. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения
2. Методы контроля и оценки исполнения решения.

Утверждено на заседании кафедры 07.06.2018 г., протокол № 11  
(дата)

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Галиахметов Р.Н.  
(подпись) (Ф.И.О.)

Министерство образования и науки Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования

«Башкирский государственный университет»

---

Факультет инженерный  
Кафедра управления качеством

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № \_\_\_\_\_

по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений»

Направление/Специальность 27.03.01 Стандартизация и метрология

Направленность (профиль) - "Стандартизация и метрология в нефтяной и газовой промышленности"

1. Эффективность управленческих решений.
2. Принятие решений в условиях определенности.

Утверждено на заседании кафедры 07.06.2018 г., протокол № 11  
(дата)

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Галиахметов Р.Н.  
(подпись) (Ф.И.О.)

Министерство образования и науки Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования

«Башкирский государственный университет»

---

Факультет инженерный  
Кафедра управления качеством

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № \_\_\_\_\_

по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений»

Направление/Специальность 27.03.01 Стандартизация и метрология

Направленность (профиль) - "Стандартизация и метрология в нефтяной и газовой промышленности"

1. Характеристика методов принятия управленческого решения.
2. Организация исполнения принятого управленческого решения

Утверждено на заседании кафедры 07.06.2018 г., протокол № 11  
(дата)

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Галиахметов Р.Н.  
(подпись) (Ф.И.О.)

Министерство образования и науки Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № \_\_\_\_\_

по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений»

Направление/Специальность 27.03.01 Стандартизация и метрология

Направленность (профиль) - "Стандартизация и метрология в нефтяной и газовой промышленности"

1. Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения.
2. Правила принятия коллективного решения.

Утверждено на заседании кафедры 07.06.2018 г., протокол № 11  
(дата)

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Галиахметов Р.Н.  
(подпись) (Ф.И.О.)

Перевод оценки из 100-балльной в четырехбалльную производится следующим образом:

- отлично – от 80 до 110 баллов (включая 10 поощрительных баллов);
- хорошо – от 60 до 79 баллов;
- удовлетворительно – от 45 до 59 баллов;
- неудовлетворительно – менее 45 баллов.

Примерные критерии оценивания ответа на экзамене (только для тех, кто учится с использованием модульно-рейтинговой системы обучения и оценки успеваемости студентов):

**Критерии оценки (в баллах):**

- **25-30 баллов** выставляется студенту, если студент дал полные, развернутые ответы на все теоретические вопросы билета, продемонстрировал знание функциональных возможностей, терминологии, основных элементов, умение применять теоретические знания при выполнении практических заданий. Студент без затруднений ответил на все дополнительные вопросы. Практическая часть работы выполнена полностью без неточностей и ошибок;

- **17-24 баллов** выставляется студенту, если студент раскрыл в основном теоретические вопросы, однако допущены неточности в определении основных понятий. При ответе на дополнительные вопросы допущены небольшие неточности. При выполнении практической части работы допущены несущественные ошибки;

- **10-16 баллов** выставляется студенту, если при ответе на теоретические вопросы студентом допущено несколько существенных ошибок в толковании основных понятий. Логика и полнота ответа страдают заметными изъянами. Заметны пробелы в знании основных методов. Теоретические вопросы в целом изложены достаточно, но с пропусками материала. Имеются принципиальные ошибки в логике построения ответа на вопрос. Студент не решил задачу или при решении допущены грубые ошибки;

- **1-10 баллов** выставляется студенту, если ответ на теоретические вопросы свидетельствует о непонимании и крайне неполном знании основных понятий и методов.

Обнаруживается отсутствие навыков применения теоретических знаний при выполнении практических заданий. Студент не смог ответить ни на один дополнительный вопрос.

### **Кейс-задача**

по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений»  
(наименование дисциплины)

### ***Кейсы по теме 10. Человеческий фактор и организационная культура в аспекте принятия управленческих решений.***

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда управленец может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость», «ответственность», «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности. Примите решение по ситуации и обоснуйте его с точки зрения различных этических концепций.

1. Вы – главный управляющий известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он, скорее всего, передаст заказ именно вам. Как поступите вы? Почему?

2. Вы – управляющий из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как управляющий имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его. Как вы поступите? Почему?

3. Вы – управляющий на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая(ый) недавно была (был) управляющей(щим) на фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена(ен) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента. Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

4. Вы – управляющий по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении. Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

5. Вы – управляющий фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж. Что вы предпримете? Почему?

6. Вы – управляющий по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы. Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

7. Вы – управляющий по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка». Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

8. Вы – главный управляющий на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями. Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

9. Вы – управляющий фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море ехать противопоказано. Как вы поступите?

10. Вы – управляющий по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

***Тема 4. Принятие решений в условиях определенности, неопределенности и риска. Стратегические игры.***

**Задание 1.** В группах по три человека рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов? Результаты своей работы вынесите на дискуссию на практическом занятии. Проведите обсуждение на тему:

Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения.

Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации?

Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

### **Задание 2**

В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца?

Проведите обсуждение на тему:

Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

### **Задание 3**

В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Предположите, что у вас есть фирма. Придумайте для вашей фирмы конкретную неблагоприятную управленческую ситуацию. Попробуйте выполнить все этапы блока «Разработка управленческого решения». Причем при генерировании альтернативных вариантов управленческих решений можете использовать любой известный вам метод. Результаты обсудите на практическом занятии.

### **Задание 4**

Продолжите начатое ранее обсуждение по выходу вашего предприятия из сложившейся ситуации. Обсудите проблему в соответствии с этапами блока принятия решения, реализации и анализа результата. Результаты вынесите на обсуждение на практическом занятии.

### **Задание 5**

В группах по три-четыре человека, рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у вас есть предприятие. Нарисуйте организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. А также покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

### **Задание 6**

В группах по три-четыре человека рассмотрите основные составляющие процесса контроля. Обоснуйте, чем отличаются критерии качества от стандартов. А также определите причины необходимости контроля. реализации управленческого решения на предприятии.

**Задание 7.** Предположите, что у вас есть предприятие. Какие методы контроля реализации управленческих решений вы бы использовали на своем предприятии? Обоснуйте свой ответ. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

### **Критерии оценки (в баллах):**

Три балла - ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах.

Ответ должен отличаться логической последовательностью, четкостью в выражении мыслей

и обоснованностью выводов, демонстрирующих знание источников нормативно-правовых актов, литературы, понятийного аппарата и умения ими пользоваться при выступлении.

Два балла - ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах. Содержание должно отличаться логичностью, четкостью, знанием понятийного аппарата и литературы по теме вопроса при незначительных упущениях при выступлении и в содержании ответа

один балл - ставится при неполном и слабо аргументированном раскрытии темы, демонстрирующих общее представление и элементарное понимание существа поставленных вопросов, понятийного аппарата.

**Вопросы для коллоквиумов, собеседования  
по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений»  
(наименование дисциплины)**

**Тема 1. История науки об управленческих решениях. Подходы к разработке**

1. Характеристика понятий «управленческая проблема» и «управленческое решение».
2. Характеристика функций управленческого решения.
3. Отличительные особенности принятия решений в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления.
4. Характеристика отраслевых особенностей разработки и принятия управленческого решения в России и за рубежом.
5. Разбор и анализ проблемных ситуаций, предложенных преподавателем.

**Тема 2. Теоретические основы разработки управленческого решения.**

1. Характеристика этапов процесса разработки и принятия управленческого решения.
2. Классификация критериев и школ выбора управленческого решения.
3. Характеристика механизма разработки и выбора альтернатив для принятия управленческого решения.
4. Характеристика особенностей разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.
5. Подготовка к проведению тренинга по определению роли людей, вовлеченных в решение проблемы: определение цели, формирование групп, распределение ролей, ознакомление с материалами.

**Тема 3. Условия и факторы принятия эффективных решений. Классификация управленческих проблем и типология управленческих решений.**

1. Характеристика основных типов управленческих решений.
2. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений.
3. Классификационные признаки управленческих решений.
4. Характеристика современных подходов к классификации управленческих решений.
5. Разбор и анализ проблемных ситуаций, предложенных преподавателем.
6. Подготовка к проведению тренинга по определению и анализу проблем: определение цели, формирование групп, ознакомление с материалами, распределение ролей.

**Тема 4. Принятие решений в условиях определенности, неопределенности и риска. Стратегические игры.**

1. Дайте определение понятию неопределенности и управленческого риска;
2. Перечислите составляющие и источники рисков в управлении;

3. Перечислите составляющие и условия неопределенности;
4. Охарактеризуйте источники индивидуального риска;
5. Охарактеризуйте источники ситуационного риска;
6. Методы принятия управленческих решений в условиях неопределенности;
7. Технология разработки управленческих решений в условиях неопределенности;
8. Технология разработки управленческих решений в условиях риска.

#### **Тема 5. Анализ факторов, влияющих на процесс принятия решения.**

1. Характеристика элементов внешней среды организации с точки зрения их влияния на принятие управленческих решений.
2. Характеристика современных рыночных институтов процесса разработки управленческого решения.
3. Характеристика современных методов анализа внешней среды.
4. Преимущества и недостатки использования российских и зарубежных консультантов при принятии управленческого решения.
5. Проведение тренинга по определению роли людей, вовлеченных в решение проблемы: итоговая дискуссия по результатам тренинга, обзор достигнутых целей тренинга.
6. Приведите классификацию факторов внешней и внутренней среды;
7. Дайте определение понятию внешней среды;
8. Какова целевая направленность анализа внешней среды;
9. Каково содержание основных этапов анализа внешней среды;
10. Воздействие факторов внешней среды на функционирование предприятия;
11. Перечислите элементы внутренней среды организации;
12. Изложите сущность и содержание SWOT-анализа;
13. Изложите сущность и содержание PEST-анализа;

#### **Тема 6. Системный подход и моделирование.**

1. Характеристика понятий «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».
2. Характеристика этапов процесса моделирования.
3. Краткая характеристика современных методов принятия управленческого решения.
4. Краткая характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.
5. Подготовка к проведению тренинга по генерации идей с целью разрешения проблемной ситуации: определение цели, формирование групп, распределение ролей, ознакомление с материалами.
6. Назовите основные понятия системного анализа;
7. Изложите принципы и задачи системного анализа;
8. Дайте характеристику общей теории систем и системного анализа;
9. Каковы принципы и структура системного анализа;
10. Охарактеризуйте организационную систему с управлением.

#### **Тема 7. Методы прогнозирования и сценарии описания развития ситуации.**

1. Роль прогнозирования в управленческом процессе.
2. Классификацию методов прогнозирования.
3. Методы экспертного прогнозирования.
4. Методы диагностики проблем (методы декомпозиции: построение «дерева» проблем, схемы Ишикавы, дерева задач).
5. Методы генерации альтернатив (матричное структурирование, метод Делфи, метод мозговой атаки, метод номинальной групповой техники, латеральное мышление).
6. Методы логического и функционально-логического прогнозирования. 48 Сущность метода сценариев.
7. Сущность структурного прогнозирования.
8. Методы параметрического прогнозирования.



9. Методы прогнозирования по аналогии.
10. Метод функционально-стоимостного анализа.
11. Методы оптимизации управленческих решений на этапе разработки управленческого решения.
12. Методы оценки и выбора (экспертные методы, методы многокритериальной оценки, каузальное моделирование).
13. Методы реализации управленческих решений (матрица распределения ответственности, сетевое моделирование).
14. Методы контроля реализации управленческих решений: метод контроля по результатам.
15. Методы контроля реализации управленческих решений: по срокам выполнения.
16. Моделирование для принятия управленческих решений. 59 Виды моделей теории принятия решений (нормативная, административная, политическая).
17. Основные этапы процесса построения модели.
18. Применение модели теории игр при разработке решений.
19. Применение модели теории массового обслуживания при разработке решений.
20. Применение модели управления запасами при разработке решений.
21. Методы, применяемые на этапе генерации альтернатив решений.

#### **Тема 8. Эффективность управленческих решений. Управление качеством.**

1. Особенности разработки управленческого решения в корпорациях.
2. Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.
3. Методы контроля и оценки исполнения решения.
4. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.
5. Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».

#### **Тема 9. Применение мониторинга в принятии управленческих решений**

1. В чем заключается сущность и содержание мониторинга и контроля;
2. Охарактеризуйте этапы процесса контроля;
3. Изложите содержание основных этапов процесса контроля и мониторинга;
4. Перечислите требования к информации, необходимой для осуществления контроля;
5. Значение, функции и виды контроля;
6. Охарактеризуйте методы контроля государственных решений;
7. В чем заключается механизм осуществления контроля государственных решений;

#### **Тема 10. Человеческий фактор и организационная культура в аспекте принятия управленческих решений.**

1. Характеристики личности ЛПР, влияющие на выбор альтернативы принятия решения.
2. Характеристика индивидуального и группового принятия решения.
3. Роль руководителя организации в процессе разработки и принятия управленческого решения.
4. Характеристика внутренней и внешней информации, необходимой для разработки управленческого решения.

#### **Тема 11. Компьютерные системы поддержки принятия управленческих решений.**

1. Каковы принципы построения СППР.
2. Влияние СППР на управление предприятием.
3. Суть компьютерной поддержки систем нечеткой логики и нечеткого вывода

4. Классификация СППР
5. Суть финансовой диагностики предприятий.

#### **Критерии оценки (в баллах):**

Три балла - ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах. Ответ должен отличаться логической последовательностью, четкостью в выражении мыслей и обоснованностью выводов, демонстрирующих знание источников нормативно-правовых актов, литературы, понятийного аппарата и умения ими пользоваться при выступлении.

два балла - ставится при полных, исчерпывающих, аргументированных ответах. Содержание должно отличаться логичностью, четкостью, знанием понятийного аппарата и литературы по теме вопроса при незначительных упущениях при выступлении и в содержании ответа

один балл - ставится при неполном и слабо аргументированном раскрытии темы, демонстрирующих общее представление и элементарное понимание существа поставленных вопросов, понятийного аппарата.

### **Комплект заданий для контрольной работы по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений»**

(наименование дисциплины)

Студентам не следует ждать каких-либо указаний по твердому закреплению той или иной управленческой проблемы в качестве задания для выполнения контрольной работы по дисциплине.

Каждый студент, участвуя в программе учебного сквозного проектирования, имеет возможность:

1) выбирать из предложенного перечня ту из проблем, которая органично вписывается в сквозное проектирование (продолжает, дополняет системное исследование объекта управления);

2) предложить собственную формулировку проблемы, не противоречащую идее учебного сквозного проектирования;

3) получить от преподавателя задание с указанием проблемы (преимущественно из предложенного ниже перечня).

#### **Темы**

1. Разработка управленческого решения в маркетинговой деятельности.
2. Разработка управленческого решения в стратегической деятельности.
3. Разработка управленческого решения в области проектирования организационных структур.
4. Разработка управленческого решения в логистической деятельности.
5. Разработка управленческого решения в финансовой деятельности.
6. Разработка управленческого решения в производственной деятельности.
7. Разработка управленческого решения в сфере сбытовой политики организации.
8. Разработка управленческого решения в сфере транспортного обслуживания.
9. Разработка управленческого решения при управлении персоналом.
10. Разработка управленческого решения в инновационной деятельности.
11. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности.
12. Разработка управленческого решения в условиях риска.
13. Использование методов системного анализа при разработке управленческого решения.
14. Роль организационного проектирования в процессах разработки и реализации управленческих решений.
15. Роль информации в процессах разработки управленческих решений.

16. Роль контроля в процессе разработки управленческих решений.
17. Роль риска и неопределенности в процессах разработки управленческих решений.
18. Разработка управленческого решения с ориентацией на управленческий потенциал.
19. Разработка управленческого решения с ориентацией на функциональный потенциал.
20. Разработка управленческого решения с ориентацией на производительный потенциал (коммерческая деятельность).
21. Разработка управленческого решения с ориентацией на производственный потенциал (производственная деятельность).
22. Разработка управленческого решения с ориентацией на социальный потенциал (социальная деятельность).
23. Разработка управленческого решения с ориентацией на технологический потенциал (технологическая деятельность).
24. Разработка управленческого решения с ориентацией на административный потенциал (административная деятельность).
25. Разработка управленческого решения с ориентацией на экономический потенциал (экономическая деятельность).
26. Разработка управленческого решения с ориентацией на фазовый потенциал (стратегическая деятельность).
27. Разработка управленческого решения с ориентацией на кадровый потенциал (образовательная деятельность).
28. Разработка управленческого решения с ориентацией на деятельностный потенциал.
29. Разработка управленческого решения с ориентацией на личностный (менеджерский) потенциал.
30. Разработка управленческого решения с ориентацией на ресурсный потенциал.
31. Разработка управленческого решения с ориентацией на материальные ресурсы.
32. Разработка управленческого решения с ориентацией на нематериальные ресурсы.
33. Разработка управленческого решения с ориентацией на организационные ресурсы.
45. Поддержка принятия решений при создании предпринимательского потенциала организации.
46. Поддержка принятия решений при разработке стратегии развития организации.
47. Поддержка принятия решений при анализе и прогнозировании динамики конъюнктуры рынка.
48. Поддержка принятия решений при повышении конкурентоспособности организации.
49. Поддержка принятия решений при повышении качества выпускаемой продукции (выполнение работ, оказываемых услуг).
50. Организация информационной поддержки управленческой деятельности.
51. Организация вычислительной поддержки управленческой деятельности.
52. Организация интеллектуальной поддержки управленческой деятельности.
53. Современные информационные технологии, используемые для поддержки принятия решений.
54. Создание системы поддержки разработки и принятия управленческих решений и ее использование в управлении.
55. «Экономика» как феномен процесса принятия решений в управленческой деятельности.
56. «Право» как феномен процесса принятия решений в управленческой деятельности.
57. «Власть» как феномен процесса принятия решений в управленческой деятельности.

58. «Развитие» как феномен процесса принятия решений в управленческой деятельности.
59. «Рынок» как феномен процесса принятия решений в управленческой деятельности.
60. «Среда» как феномен процесса принятия решений в управленческой деятельности.
61. «Сфера» как феномен процесса принятия решений в управленческой деятельности.
62. «Самоорганизация» как феномен процесса принятия решений в управленческой деятельности.
63. «Потенциал » как феномен процесса принятия решений в управленческой деятельности.
64. «Персонал» как феномен процесса принятия решений в управленческой деятельности.
65. «Инновация » как феномен процесса принятия решений в управленческой деятельности.
66. «Надежность» как феномен процесса принятия решений в управленческой деятельности.
67. «Структура» как феномен процесса принятия решений в управленческой деятельности.
68. Взаимосвязь основных функций менеджмента и процесса разработки управленческих решений.
69. Взаимосвязь функции планирования (регулирования) и процесса разработки управленческих решений.
70. Взаимосвязь функции организации (координации) и процесса разработки управленческих решений.
71. Взаимосвязь функции контроля (оценки) и процесса разработки управленческих решений.
72. Взаимосвязь функции мотивации (стимулирования) и процесса разработки управленческих решений.
73. Взаимосвязь функции целеполагания (стратегополагания) и процесса разработки управленческих решений.
74. Взаимосвязь функции гуманизации (корпоративности) и процесса разработки управленческих решений.
75. Использование функционального подхода в процессе разработки управленческих решений.
76. Использование системного подхода в процессе разработки управленческих решений.
77. Использование комплексного подхода в процессе разработки управленческих решений.
78. Использование программно - целевого подхода в процессе разработки управленческих решений.
79. Использование процессного подхода при формировании теории и практики разработки, принятия и реализации управленческих решений.
80. Взаимосвязи процесса разработки альтернативных управленческих решений и процедур выбора, принятия и реализации альтернатив.
81. Использование ситуационного подхода в экономической оценке управленческих решений.
82. Экономическое обоснование управленческих решений.
83. Факторы реализуемости управленческих решений и их применение в процессе разработки.

84. Факторы, влияющие на качество управленческих решений, и их применение в процессе разработки.
85. Разработка управленческого решения по снижению себестоимости продукции (изделия, работы, услуги).
86. Разработка управленческого решения по повышению качества продукции (изделия, работы, услуги).
87. Разработка управленческого решения по повышению конкурентоспособности продукции (изделия, работы, услуги).
88. Разработка управленческого решения по конкурентоспособности хозяйствующего субъекта (организации, отрасли, региона).
89. Разработка управленческого решения по инвестиционной привлекательности продукции (изделия, работы, услуги).
90. Разработка управленческого решения по инвестиционной привлекательности хозяйствующего субъекта (организации, отрасли, региона).
91. Разработка управленческого решения по повышению эффективности (процесса, деятельности, системы).
92. Разработка управленческого решения по повышению результативности (процесса, деятельности, системы).
93. Разработка управленческого решения по повышению производительности труда.
94. Разработка управленческого решения по повышению производительности менеджерского труда.
95. Разработка управленческого решения по максимализации прибыли предприятия.
96. Разработка управленческого решения по росту рентабельности (проекта, процесса, продукции, работы, услуги, производства).
97. Разработка управленческого решения по совершенствованию способов организации производства и труда.
98. Разработка управленческого решения по совершенствованию методов управления.
99. Разработка управленческого решения по техническому развитию предприятия (реконструкция, расширение, техническое перевооружение, новое строительство).
100. Разработка управленческого решения по организации аналитической работы на предприятии.

**Методические указания  
по выполнению контрольных (самостоятельных) работ**

Выполнение и оформление студентами контрольной работы по дисциплине проводится по единой для всех схеме, включающей следующие обязательные части:

1. Введение. Кратко излагается актуальность и значимость выбранной (полученной) темы (проблемы). Объем – 1-2 с.
2. Разработка сценария – это краткое систематизированное описание истории, текущего состояния и перспективы развития рассматриваемого явления (проблемы). Представляется в виде массива целей, содержащего не менее 51 цели. Объем – 3-4 с.
3. Дерево целей в виде списка целей. Оформляется на основе полученного массива целей так называемый списочный вариант дерева целей – распределение массива целей по уровням дерева целей с заранее заданными характеристиками уровней. Объем – 2 с.
4. Дерево целей в виде сетевой модели. Проводится дальнейшее упорядочивание массива целей, когда ставится задача – не только

распределить цели по уровням, но и показать взаимосвязи между ними на всех уровнях. В результате образуется сетевая модель – графический вариант дерева целей по решению рассматриваемой проблемы

Объем – 1 с.

5. Концептуальные модели. В данной части контрольной работы студент по сетевой модели дерева целей находит несколько (чаще всего две – три) альтернатив решения данной проблемы. Для этого необходимо выделить отдельный фрагмент дерева целей, представляющий цели 4,5,6,7 и 8 уровней дерева целей. После чего нужно найти наиболее вероятные по условиям реализации альтернативы и записать их в виде формализованной концептуальной модели. Завершается эта работа составлением словесной формулировки концептуальной модели (альтернативы решения проблемы). Как уже было сказано, таких формулировок должно быть не менее двух – трех. Эта завершающая часть является и самой ответственной. . Объем – 2 с.

6. Заключение. Аргументировано объясняется важность проделанной работы, ее место и значимость в общем процессе подготовки и реализации управленческого решения. Объем – 1 с.

7. Список использованной литературы. Включает учебную, научную, справочную, нормативно-правовую и др. литературу, Интернетресурсы и др. источники. Объем – 1 с.

Таким образом, для оформления контрольной работы студенты используют единую для всех, без исключений, форму содержания. Печатается (записывается) содержание на отдельном листе.

### Содержание

|                                                          |       |
|----------------------------------------------------------|-------|
| Введение.....                                            | ..... |
| 1. Разработка сценария: массив целей.....                | ..... |
| 2. Дерево целей в виде списка целей .....                | ..... |
| 3. Дерево целей в виде сетевой модели .....              | ..... |
| 4. Концептуальные модели .....                           | ..... |
| 4.1. Фрагмент дерева целей .....                         | ..... |
| 4.2. Формализованная запись концептуальных моделей ..... | ..... |
| 4.3. Словесные формулировки концептуальных моделей.....  | ..... |
| Заключение .....                                         | ..... |
| Список использованной литературы.....                    | ..... |

Общий объем контрольной работы не должен превышать 15 с.

Еще одно очень важное замечание. Для того, чтобы успешно гарантировать выполнение и защиту контрольной работы, необходимо

придерживаться следующего правила: обязательно выполнить лингвистический анализ формулировки предложенной в задании проблемы. Для этого необходимо выделить все отдельные, входящие в формулировку, ключевые слова (понятия и термины), привести их определения, использовать, если есть, аналитические (математические) зависимости.

Такой подход позволит вам правильно и точно определить круг всех начальных и последующих формулировок целей, включаемых в массив целей при разработке сценария. Только при выполнении данного условия (правила) тема (проблема) будет полностью раскрыта, а в массиве целей будут присутствовать нужные (а не бесполезные, набранные лишь для количества) формулировки целей.

#### **Критерии оценивания:**

Подготовленный и оформленный в соответствии с требованиями контрольная работа оценивается по следующим критериям:

- достижение поставленной цели и задач исследования (новизна и актуальность поставленных в контрольной работе проблем, правильность формулирования цели, определения задач исследования, правильность выбора методов решения задач и реализации

цели; соответствие выводов решаемым задачам, поставленной цели, убедительность выводов);

- уровень эрудированности автора по изученной теме (знание автором состояния изучаемой проблематики, цитирование источников, степень использования в работе результатов исследований);

- личные заслуги автора контрольной работы (новые знания, которые получены помимо образовательной программы, новизна материала и рассмотренной проблемы, научное значение исследуемого вопроса);

- культура письменного изложения материала (логичность подачи материала, грамотность автора)

- культура оформления материалов работы (соответствие работы всем стандартным требованиям);

- знания и умения на уровне требований стандарта данной дисциплины: знание фактического материала, усвоение общих понятий и идей;

- степень обоснованности аргументов и обобщений (полнота, глубина, всесторонность раскрытия темы, корректность аргументации и системы доказательств, характер и достоверность примеров, иллюстративного материала, наличие знаний интегрированного характера, способность к обобщению);

- качество и ценность полученных результатов (степень завершенности реферативного исследования, спорность или однозначность выводов);

- использование литературных источников.

При положительном заключении работа допускается к защите, о чем делается запись на титульном листе работы.

При отрицательной рецензии работа возвращается на доработку с последующим представлением на повторную проверку с приложением замечаний, сделанных преподавателем.

Критерии оценки (в баллах):

10-5 «Зачтено» получают те работы, в которых отмечено высокое качество по указанным выше критериям, содержатся элементы творчества, делаются грамотные самостоятельные выводы и обобщения, приводится аргументированный критический анализ теоретической литературы на основе глубоких знаний в области изучения закономерностей явлений и процессов, происходящих в обществе. Также ставится зачтено, когда в работе полно и всесторонне освещаются вопросы темы, но нет должной степени творчества, есть незначительные замечания по оформлению работы.

1-4 «Незачтено» студент получает в случае, когда работа полностью и частично не отвечает требованиям ее выполнения, а студент не может ответить на замечания и вопросы преподавателя, не владеет материалом работы, не в состоянии дать объяснения выводам и теоретическим положениям данной проблемы. В этом случае научный руководитель устанавливает дату дополнительных консультаций и срок повторной защиты контрольной работы с доработкой представленных материалов.

### **Комплект разноуровневых задач (заданий)**

по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений»\_  
(наименование дисциплины)

**Задание 1.** Определите, какие из приведенных ниже фрагментов текста относятся к техническим, биологическим или управленческим решениям.

1. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низового звена управленческих технологий;

2. Отделу развития компании заключить договор с фирмой «Дидактика» для анализа распределения функций управления между руководителями всех уровней и разработки мероприятий по устранению их дублирования;
3. Начальнику группы стратегического развития разработать положение о группе связи с общественностью и должностные инструкции для ее работников;
4. Наладчику станков Сидорову С. провести планово-предупредительный ремонт токарного оборудования № 2
5. Все сотрудники компании в течении августа 2014 года должны внести свои предложения по совершенствованию производственной и управленческой деятельности;
6. Начальнику группы стратегического развития создать консультационный пункт для руководителей периферийных подразделений фирмы по вопросам управленческой деятельности и управления персоналом;
7. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных клиентах и поставщиках компании;
8. Инженера Петрова И.П. направить в командировку в объединение «Базель» с 1 сентября по 12 сентября 2015 года;
9. Группе стратегического развития сформировать альтернативные стратегии развития основных направлений деятельности компании;
10. Консилиум врачей согласен с диагнозом лечащего врача, поставленного пациентке Ивановой О.А.

**Задание 2.** В таблице ниже представлен список типичных организационных решений. Определите, являются ли они запрограммированными или нет.

| <b>Решение</b>                                                                                                                                                           | <b>Да</b> | <b>Нет</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию.                                                        |           |            |
| Доведение мастером до рабочих дневного задания                                                                                                                           |           |            |
| Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании |           |            |
| Допущение начальником официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача                                                                |           |            |
| Выбор членами правления места очередного филиала банка уже имеющего 50 отделений в крупном городе                                                                        |           |            |
| Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы                                                |           |            |
| Определение годовичного задания для ассистента профессора                                                                                                                |           |            |
| Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специальности                                                |           |            |
| Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вазовском учебнике                                                                                       |           |            |
| Выбор правлением компании места для строительства ресторана в небольшом, но растущем городе, находящийся между двумя очень большими городами                             |           |            |

**Задание 3.** Распределите представленные ниже управленческие решения по функциям менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль)



1. Адаптация организационной структуры управления под новые цели и задачи, сформулированные в плане
2. Выбор миссии
3. Выбор социально-психологических методов стимулирования персонала
4. Выбор стратегии по достижению поставленных задач
5. Выбор предложений (гипотезы) по ситуации в будущем
6. Кадровые решения: расстановка, прием, увольнение, ротация и пр.
7. Обеспечение видов деятельности различными видами ресурсов, в том числе информационными
8. Определение целей деятельности компании
9. Проведение предпланового анализа и прогнозирования
10. Разработка мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры

**Задание 4.** Предлагаемые ниже формы управленческих решений распределите по формам подготовки и формам реализации управленческих решений, заполнить таблицу.

| Формы подготовки УР | Формы реализации УР |
|---------------------|---------------------|
|                     |                     |
|                     |                     |
|                     |                     |
|                     |                     |
|                     |                     |
|                     |                     |
|                     |                     |
|                     |                     |
|                     |                     |
|                     |                     |

Акт, акцепт, выписка, декларация, деловая беседа, договор, закон, заседание, инструкция, заседание, информационное письмо, кодекс, контракт, концепция, личный пример, методика, модель, наставление, обучение, отчет, оферта, письмо, план, положение, постановление, правила, предписание, пресс-релиз, приказ, принуждение, протокол, разъяснение, распоряжение, рекомендательное письмо, совет, совещание, сообщение, тренинг, убеждение, указ, указание, условие, устав.

Предприятие производит электрические плиты, реализуя 400 плит в месяц по цене 250 д.е. (без НДС). Переменные издержки составляют 150 д.е./шт., постоянные издержки предприятия 35000 д.е. в месяц (таблица 4).

Таблица 4 – Исходные данные

| Показатели                   | Доля на единицу продукции |     |
|------------------------------|---------------------------|-----|
|                              | в д.е.                    | в % |
| Цена изделия                 | 250                       | 100 |
| Переменные издержки          | 150                       | 60  |
| Валовая маржинальная прибыль | 100                       | 40  |

**Задание 5.** Взять на себя роль финансового директора предприятия и ответить на следующие вопросы.

1. Начальник отдела маркетинга полагает, что увеличение расходов на рекламу на 10 000 д.е. в месяц способно дать прирост ежемесячной выручки от реализации на 30.000 д.е. Следует ли одобрить повышение расходов на рекламу?

2. Заместитель генерального директора по производству хотел бы использовать более дешевые материалы, позволяющие экономить на переменных издержках по 25 д.е. на

каждую единицу продукции. Однако начальник отдела сбыта опасается, что снижение числа плит приведет к снижению объема реализации до 350 шт. в месяц. Следует ли переходить на более дешевые материалы?

3. Начальник отдела маркетинга предлагает снизить цену реализации на 20 д.е. и одновременно довести расходы на рекламу до 15 000 д.е. в месяц. Отдел маркетинга прогнозирует в этом случае увеличение объема реализации на 50 %. Следует ли одобрить такое предложение?

4. Начальник отдела сбыта предлагает перевести своих сотрудников с окладов (суммарный месячный фонд заработной платы составляет 6000 д.е.) на комиссионное вознаграждение 15 д.е. с каждой проданной плиты. Он уверен, что объем продаж вырастет на 15 %. Следует ли одобрить такое предложение?

5. Начальник отдела маркетинга предлагает снизить отпускную оптовую цену, чтобы стимулировать сбыт и довести дополнительный ежемесячный объем оптовых продаж до 150 плит. Какую следует назначить оптовую цену на дополнительную продукцию, чтобы прибыль возросла на 3000 д.е.?

### Критерии оценки ( в баллах)

За решение каждой задачи, в зависимости от сложности, дается определенное количество баллов, но не каждое решение заслуживает высшей оценки. Поэтому проверяющий решение задачи вынужден выставить лишь часть баллов от номинала. Система проверки представляет собой перечень критериев, по которым оценивается решение задачи. Каждому критерию соответствует процентное отношение от номинального количества баллов за задачу (см. таблицу).

| Оцениваемые элементы знаний, умений, навыков                         | Процент |
|----------------------------------------------------------------------|---------|
| 1. Ознакомление с условием задачи. В том числе:                      | 25      |
| – Краткая запись условия.                                            | 5       |
| – Использование физической символики.                                | 5       |
| – Запись единиц измерения и перевод их в СИ.                         | 5       |
| – Хорошее оформление работы                                          | 5       |
| – Нахождение и запись необходимых табличных и дополнительных данных. | 5       |
| 2. Составление плана решения. В том числе:                           | 25      |
| – Обоснование выбора физических формул для решения.                  | 10      |
| – Рациональный способ решения.                                       | 10      |
| – Запись формул.                                                     | 5       |
| 3. Осуществление решения. В том числе:                               | 25      |
| – Вывод расчетных(ой) формул(ы).                                     | 15      |
| – Умение решить задачу в общем виде.                                 | 10      |
| 4. Проверка правильности решения задачи. В том числе:                | 25      |

|                                                                     |   |
|---------------------------------------------------------------------|---|
| – Вычисления.                                                       | 5 |
| – Математические операции с единицами измерения физических величин. | 5 |
| – Краткое объяснение решения.                                       | 5 |
| – Оригинальный способ решения.                                      | 5 |
| – Анализ полученных результатов.                                    | 5 |

Критерии оценок разрабатывались следующим образом.

Решение задачи можно условно разбить на четыре этапа [1–3].

Ознакомиться с условием задачи (анализ условия задачи и его наглядная интерпретация схемой или чертежом).

Составить план решения задачи (составление уравнений, связывающих физические величины, которые характеризуют рассматриваемое явление с количественной стороны);

Осуществить решение (совместное решение полученных уравнений относительно той или иной величины, считающейся в данной задаче неизвестной);

Проверка правильности решения задачи (анализ полученного результата и числовой расчет).

В свою очередь каждый этап разбит на отдельные пункты (критерии), по которым можно судить о сформированности у студента умений и навыков.

За полностью выполненный этап решения студенту начисляется 25% от номинальной оценки задачи ( 2 балла), в противном случае (этап реализован не полностью или совсем не рассматривался) студенту начисляются проценты только за выполненные пункты данного этапа.

Таким образом, чтобы оценить решение задачи необходимо сложить все начисленные студенту проценты, а затем перевести их в баллы.

### Темы эссе

#### (рефератов, докладов, сообщений)

по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений»

(наименование дисциплины)

1. Применение SWOT-анализа при разработке и принятии УР.
2. Роль и функции решений в процессе управления.
3. Типология и классификация управленческих решений.
4. Ситуационные и поведенческие факторы, влияющие на разработку управленческих решений.
5. Информационное обеспечение решений и информационная безопасность.
6. Информационная поддержка решений директора.
7. Влияние традиций и специфики предприятия на разработку управленческого решения.
8. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.
9. Этические основы управленческого решения.
10. Проблемы совершенствования методики разработки УР в технической системе.
11. Соотношение новых и известных УР в венчурных компаниях.
12. Формирование и классификации УР для семьи.
13. Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при разработке управленческих решений.
14. Особенности разработки УР в человеко-машинных системах.

15. Современные тенденции использования информационных технологий в процессе разработки управленческого решения.
16. Программные средства для автоматизации элементов творческой деятельности.
17. Технология разработки управленческих решений.
18. Построение структуры проблемного поля и структуризация причин.
19. Проблемы, влияющие на качество управленческих решений.
20. Демократизация процессов разработки управленческих решений.
21. Организация и эффективность использования экспертных оценок.
22. Интеллектуальная деятельность при разработке управленческих решений.
23. Современные методики расчета эффективности управленческих решений.
24. Особенности разработки управленческих решений в малых предприятиях.
25. Организация выполнения принятых решений.
26. Формы разработки и реализации УР.
27. Классификация ситуаций и проблем при разработке управленческих решений.
28. Системный подход при разработке УР.
29. Приоритет цели при разработке УР.
30. Управление по результатам – один из инструментов реализации целей управленческого решения.
31. Методика построения сценариев при разработке управленческого решения.
32. Принципы построения моделей при разработке управленческого решения.
33. Разработка и поддержка стратегических решений.
34. Проверка реализуемости разрабатываемых управленческих решений.
35. Оценка возможной ответственности при разработке управленческого решения.
36. Анализ объектов и субъектов управления при разработке управленческого решения.
37. Топологические методы в технологии разработки управленческих решений.
38. «Прогнозирование – планирование» - единая система методических приемов при разработке управленческого решения.
39. Бизнес – планирование при разработке управленческого решения.
40. Использование системы сетевого планирования при разработке управленческого решения.
41. Автоматизация и организация разработки прогнозов и плановых решений.
42. Применение теории полезности при принятии управленческих решений.
43. Особенности разработки и оценки инвестиционных решений.
44. Экспертные методы прогнозирования.
45. Взаимодействие методов и моделей при разработке управленческих решений.
46. Неопределенность и риск в управленческих решениях.
47. Влияние профессионализма персонала на неопределенности при разработке УР.
48. Типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающие неопределенности при разработке УР.
49. Влияние внешней среды на реализацию альтернативных решений.
50. Организационные методы уменьшения неопределенностей.
51. Метод функционально-стоимостного анализа при разработке управленческих решений.
52. Характеристика управленческих рисков при разработке управленческих решений.
53. Эвристические методы разработки УР.
54. Разработка управленческих решений в условиях паники.
55. Меры по снижению возможного риска управленческих решений.
56. Страхование рисков при разработке управленческого решения.

57. Стандарты качества при разработке УР.
58. Зарубежные представления о разработке управленческих решений.
59. Использование баз данных для разработки УР на предприятии.
60. Жизненный цикл управленческого решения.
61. Методы повышения эффективности разрабатываемых УР.
62. Использование метода дерева решений при разработке УР.
63. Ответственность и обязанность – неотъемлемый атрибут управленческой деятельности.
64. Социальная и экологическая ответственность руководителя в процессе разработки и реализации управленческого решения.
65. Контроль управленческого решения – как функция управления.
66. Качество продукции – конечный результат УР.
67. Концепция стратегических решений.
68. Методы выработки стратегических решений.
69. Финансовое обеспечение стратегических решений.
70. Применение "теории игр" при разработке управленческого решения.
71. Типовые модели процесса обдумывания проблем.
72. Особенности тактических решений.
73. Особенности принятия решений в экстремальных ситуациях.
74. Психологические принципы организации исполнения решений.
75. Качественная и количественная оценка управленческих решений.
76. Риск и его разновидности.
77. Нравственная ответственность руководителя.
78. Особенности расчета эффективности коммерческих решений.
79. Факторы, влияющие на выбор метода прогнозирования.
80. Основные требования к процессу разработки прогнозных моделей.
81. Критерии оценки решений.
82. Диагностика возможных конфликтов и разработка мер по их разрешению при разработке управленческих решений.
83. Разработка управленческих решений: тайна и конфиденциальность.
84. Методы анализа альтернатив при разработке предпринимательских решений.
85. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.
86. Проверка реализуемости разрабатываемых управленческих решений.
87. Методология разработки управленческих решений.
88. Принятие решений при различных типах менеджмента.
89. Требования к решению, качество и содержание решения.
90. Особенности разработки решений в корпоративных и индивидуалистских организациях.
91. Требования к оформлению решений.
92. Роль информации и ее достаточность при разработке и принятии УР.
93. Положительные и отрицательные стороны групповых УР.
94. Методы принятия решений в группе.
95. Концепции и типы поведения лидера при разработке и принятии УР в группе.
96. Распределение ролей в группе при разработке и принятии УР.
97. Меры по корректировке принятых решений в процессе их реализации.
98. Понятие «своевременности» УР.
99. Понятие ограниченности ресурсов при разработке УР.
100. Классификация математических методов разработки и принятия УР.

**Критерии оценки (в баллах):**

- 7-8 баллов выставляется студенту, если раскрыта суть рассматриваемого аспекта и причина его рассмотрения; описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые

пути их решения; доклад имеет презентацию; соблюден регламент при представлении доклада; представление, а не чтение материала; использованы нормативные, монографические и периодические источники литературы; четкость дикции; правильность и своевременность ответов на вопросы; оформление доклада в соответствии с требованиями сдачи его преподавателю;

-5-6 баллов выставляется студенту, если не выполнены любые два из вышеуказанных условий;

- 3-4 баллов выставляется студенту, если не выполнены любые четыре из вышеуказанных условий;

- 1-2 баллов выставляется студенту, если не выполнены любых шесть из указанных условий

### Комплект тестов (тестовых заданий)

по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений»  
(наименование дисциплины)

1. Расширенное определение «управленческое решение»:
  - A. Процесс принятие управленческого решения
  - B. Выбор наилучшей альтернативы из множества
  - C. Выбор альтернативы руководителя
  - D. Процесс мыслительной деятельности человека
  - E. Процесс обоснования проблемы
2. Узкое определение «управленческое решение»
  - A. Процесс принятие управленческого решения
  - B. Выбор наилучшей альтернативы из множества
  - C. Выбор альтернативы руководителя
  - D. Процесс мыслительной деятельности человека
  - E. Процесс обоснования проблемы
3. Что такое решение в общем виде?
  - A. Функция руководителя любого уровня
  - B. Любой результат мыслительной деятельности человека
  - C. Необходимые действия человека
  - D. Выбор альтернативы руководителем
  - E. Выбор альтернативы
4. Что из ниже перечисленного не относится к важным признакам управленческого решения?
  - A. Наличие цели
  - B. Возможность выбора из нескольких альтернатив
  - C. Необходимость волевого акта ЛПР
  - D. Объекты решения
  - E. Среда принятия решений
5. В чем проявляется экономическая сущность управленческих решений?
  - A. Для подготовки и реализации УР требуются финансовые, материальные и другие затраты
    - A. К этой работе привлекается персонал компании
    - B. Используются рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе,
    - C. В точном соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании
    - D. Предполагает возможность обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации УР.
  6. В чем проявляется социальная сущность УР?

- A. Для подготовке и реализации УР требуются финансовые, материальные и другие затраты
- B. К этой работе привлекается персонал компании
- C. Используются рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе,
- D. В точном соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании
- E. Предполагает возможность обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации УР.

7. В чем заключается правовая сущность УР?

- A. Для подготовке и реализации УР требуются финансовые, материальные и другие затраты
- B. К этой работе привлекается персонал компании
- C. Используются рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе,
- D. В точном соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании
- E. Предполагает возможность обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации УР.

8. В чем заключается технологическая сущность УР?

- A. Для подготовке и реализации УР требуются финансовые, материальные и другие затраты
- B. К этой работе привлекается персонал компании
- C. Используются рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе,
- D. Заключается в точном соблюдении законодательных актов РФ и ее международных обязательств, уставных и других документов самой компании
- E. Предполагает возможность обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для подготовки и реализации УР.

9. Что из перечисленного относится к управленческим решениям?

- A. Изменение распорядка дня
- B. Изменение режима работы предприятия
- C. Принятие решения о способе получения личных доходов
- D. Принятие решения о графике погашения задолженности по потребительскому кредиту

E. Принятие решения распределения личных доходов

10. Что из перечисленного относится к управленческим решениям?

- A. Изменение распорядка дня
- B. Принятие решения о способе получения личных доходов
- C. Принятие решения о графике погашения задолженности по потребительскому кредиту
- D. Принятие решения распределения личных доходов
- E. Изменение места расположения предприятия

11. Что из перечисленного относится к управленческим решениям?

- A. Изменение распорядка дня
- B. Принятие решения о способе получения личных доходов
- C. Принятие решения о графике погашения задолженности по потребительскому кредиту
- D. Изменении схемы финансирования деятельности предприятия
- E. Принятие решения распределения личных доходов

12. Какую роль играют функции менеджмента в разработке управленческих решений?

- A. Функции порождают тип управленческого решения;

- В. Функции отражают содержание управленческих решений;
- С. Функции — это условия разработки управленческого решения;
- Д. Функции создают информационное поле управленческого решения;
- Е. Функции менеджмента позволяют реализовывать управленческие решения.

13. Какую роль играет внешняя среда в разработке управленческих решений органами государственной власти?

- А. Формирует ограничения и цели стратегических решений;
- В. Не оказывает никакого влияния;
- С. Оказывает влияние на структуру и систему принятия решений;
- Д. Государственные и муниципальные органы управления создают внешнюю среду деятельности организаций.
- Е. В зависимости от характеристики внешней среды изменяется технология разработки управленческих решений.

14. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационная структура?

- А. Отражает функциональное содержание решений;
- В. Определяет последовательность управленческих воздействий;
- С. Закрепляет право и полномочия принятия управленческих решений;
- Д. Определяет связи между отдельными аспектами решений;
- Е. Определяет последовательность их реализации.

15. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играют цели управления?

- А. Являются ограничением выработки альтернативных управленческих решений;
- В. Являются средством для управленческих решений;
- С. Иницируют разработку альтернативных решений;
- Д. Разрушают сложившуюся систему разработки решений;
- Е. В большинстве случаев не играют никакой роли.

16. Цель управленческого решения – это:

- А. обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам
- В. определение миссии организации
- С. проверка и контроль служащих
- Д. минимизация издержек
- Е. максимизация доходности

### Вариант 2

1. К какому методу УР относится метод морфологического анализа?

- А. Неформальные методы
- В. Коллективные методы
- С. Количественные методы
- Д. Системные методы
- Е. Методы программирования УР

2. К какому методу УР относится метод построения дерева целей?

- А. Неформальные методы
- В. Коллективные методы
- С. Количественные методы
- Д. Системные методы
- Е. Методы программирования УР

3. К какому методу УР относится метод «мозгового штурма»?



- A. Неформальные методы
  - B. Коллективные методы
  - C. Количественные методы
  - D. Системные методы
  - E. Методы программирования УР
4. К какому методу УР относится «метод Дельфи» ?
- A. Неформальные методы
  - B. Коллективные методы
  - C. Количественные методы
  - D. Системные методы
  - E. Методы программирования УР
5. К какому методу УР относится метод комиссий?
- A. Неформальные методы
  - B. Коллективные методы
  - C. Количественные методы
  - D. Системные методы
  - E. Методы программирования УР
6. К какому методу УР относится метод линейного программирования?
- A. Неформальные методы
  - B. Коллективные методы
  - C. Количественные методы
  - D. Системные методы
  - E. Методы программирования УР
7. К какому методу УР относится метод динамического программирования?
- A. Неформальные методы
  - B. Коллективные методы
  - C. Количественные методы
  - D. Системные методы
  - E. Методы программирования УР
8. Что из ниже перечисленного не относится к преимуществам коллективных решений?
- A. уменьшает вероятность ошибок
  - B. обеспечивает более полное информационное обеспечение процесса РПУР
  - C. усиливает интерес к проблеме
  - D. создает более доверительные отношения, повышает мотивацию и ответственность
  - E. точно определяется ответственность
9. Что из ниже перечисленного не относится к преимуществам коллективных решений?
- A. уменьшает вероятность ошибок
  - B. обеспечивает более полное информационное обеспечение процесса РПУР
  - C. усиливает интерес к проблеме
  - D. создает более доверительные отношения, повышает мотивацию и ответственность
  - E. эти решения оперативные
10. Что из ниже перечисленного не относится к преимуществам коллективных решений?
- A. уменьшает вероятность ошибок
  - B. обеспечивает более полное информационное обеспечение процесса РПУР
  - C. усиливает интерес к проблеме
  - D. создает более доверительные отношения, повышает мотивацию и ответственность
  - E. эти решения низкочастотные
11. Что из ниже перечисленного не относится к преимуществам коллективных решений?

- A. уменьшает вероятность ошибок
  - B. обеспечивает более полное информационное обеспечение процесса РПУР
  - C. усиливает интерес к проблеме
  - D. создает более доверительные отношения, повышает мотивацию и ответственность
  - E. стабильный качественный уровень решения
12. Коллегиальное принятие решений
- A. Снижает оперативность управления
  - B. Ухудшает качество принятого решения
  - C. Не требует экономического обоснования целесообразности
  - D. Не используется в замкнутых системах управления
  - E. Не применяется в условиях неопределенности и риска
13. Дерево решений – это:
- A. Это систематическое выведение всех возможных решений из структуры поставленной проблемы
  - B. Максимально точная формулировка поставленной проблемы
  - C. Графическое изображение последовательности решений и состояний среды с указанием соответствующих вероятностей и выигрышей для любых комбинаций альтернатив и состояний среды
  - D. Используется для изображения структуры проблемного поля
  - E. Используется для анализа и диагностики проблемы
14. Дерево решений – это:
- A. схематичное представление процесса
  - B. организационная структура
  - C. средство передачи информации
  - D. инструмент контроля качества решений
  - E. метод принятия решений
15. Выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом – это:
- A. запрограммированное решение
  - B. организационное решение
  - C. рациональное решение
  - D. незапрограммированное решение
  - E. решение, основанное на суждении

### Вариант 3

1. К какому методу УР относится метод морфологического анализа?
- A. Неформальные методы
  - B. Коллективные методы
  - C. Количественные методы
  - D. Системные методы
  - E. Методы программирования УР
2. К какому методу УР относится метод построения дерева целей?
- A. Неформальные методы
  - B. Коллективные методы
  - C. Количественные методы
  - D. Системные методы
  - E. Методы программирования УР
3. К какому методу УР относится метод «мозгового штурма»?
- A. Неформальные методы
  - B. Коллективные методы
  - C. Количественные методы
  - D. Системные методы
  - E. Методы программирования УР

4. К какому методу УР относится «метод Дельфи» ?
- A. Неформальные методы
  - B. Коллективные методы
  - C. Количественные методы
  - D. Системные методы
  - E. Методы программирования УР
5. К какому методу УР относится метод комиссий?
- A. Неформальные методы
  - B. Коллективные методы
  - C. Количественные методы
  - D. Системные методы
  - E. Методы программирования УР
6. К какому методу УР относится метод линейного программирования?
- A. Неформальные методы
  - B. Коллективные методы
  - C. Количественные методы
  - D. Системные методы
  - E. Методы программирования УР
7. К какому методу УР относится метод динамического программирования?
- A. Неформальные методы
  - B. Коллективные методы
  - C. Количественные методы
  - D. Системные методы
  - E. Методы программирования УР
8. Что из ниже перечисленного не относится к преимуществам коллективных решений?
- A. уменьшает вероятность ошибок
  - B. обеспечивает более полное информационное обеспечение процесса РПУР
  - C. усиливает интерес к проблеме
  - D. создает более доверительные отношения, повышает мотивацию и ответственность
  - E. точно определяется ответственность
9. Что из ниже перечисленного не относится к преимуществам коллективных решений?
- A. уменьшает вероятность ошибок
  - B. обеспечивает более полное информационное обеспечение процесса РПУР
  - C. усиливает интерес к проблеме
  - D. создает более доверительные отношения, повышает мотивацию и ответственность
  - E. эти решения оперативные
10. Что из ниже перечисленного не относится к преимуществам коллективных решений?
- A. уменьшает вероятность ошибок
  - B. обеспечивает более полное информационное обеспечение процесса РПУР
  - C. усиливает интерес к проблеме
  - D. создает более доверительные отношения, повышает мотивацию и ответственность
  - E. эти решения низкочувствительные
11. Что из ниже перечисленного не относится к преимуществам коллективных решений?
- A. уменьшает вероятность ошибок
  - B. обеспечивает более полное информационное обеспечение процесса РПУР
  - C. усиливает интерес к проблеме
  - D. создает более доверительные отношения, повышает мотивацию и ответственность
  - E. стабильный качественный уровень решения

12. Коллегиальное принятие решений
- A. Снижает оперативность управления
  - B. Ухудшает качество принятого решения
  - C. Не требует экономического обоснования целесообразности
  - D. Не используется в замкнутых системах управления
  - E. Не применяется в условиях неопределенности и риска
13. Дерево решений – это:
- A. Это систематическое выведение всех возможных решений из структуры поставленной проблемы
  - B. Максимально точная формулировка поставленной проблемы
  - C. Графическое изображение последовательности решений и состояний среды с указанием соответствующих вероятностей и выигрышей для любых комбинаций альтернатив и состояний среды
  - D. Используется для изображения структуры проблемного поля
  - E. Используется для анализа и диагностики проблемы
14. Дерево решений – это:
- A. схематичное представление процесса
  - B. организационная структура
  - C. средство передачи информации
  - D. инструмент контроля качества решений
  - E. метод принятия решений
15. Выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом – это:
- A. запрограммированное решение
  - B. организационное решение
  - C. рациональное решение
  - D. незапрограммированное решение
  - E. решение, основанное на суждении

#### Вариант 4

1. Как оценивается эффективность управленческого решения:
- A. степенью достижения результата на единицу затрат
  - B. сокращением капиталовложений
  - C. уменьшением затрат
  - D. уменьшением времени
  - E. уменьшением качества
2. Если фактическое состояние объекта не соответствует желаемому, то имеет место
- A. решение
  - B. проблема
  - C. ситуация
  - D. цель
  - E. задача
3. Теория игр относится к методам принятия решений
- A. неформальным
  - B. коллективным
  - C. количественным
  - D. качественным
  - E. интуитивным
4. Под качеством управленческого решения понимается следующая совокупность свойств, способное обеспечить успешное их выполнение
- A. доступность, гласность, демократичность, нестандартность

- В. обоснованность, своевременность, эффективность
- С. оперативность, мобильность, упорядоченность
- Д. распространенность
- Е. доступность

5. Математическое моделирование относится к следующей группе методов принятия решения

- А. неформальным
- В. коллективным
- С. количественным
- Д. качественным
- Е. интуитивным

6. Дерево целей относится к следующей группе методов принятия УР

- А. неформальным
- В. коллективным
- С. количественным
- Д. качественным
- Е. интуитивным

7. Морфологический ящик относится к следующей группе методов принятия УР

- А. неформальным
- В. коллективным
- С. количественным
- Д. качественным
- Е. интуитивным

8. Мозговой штурм относится к следующей группе методов принятия УР

- А. неформальным
- В. коллективным
- С. количественным
- Д. качественным
- Е. интуитивным

9. Метод Дельфи относится к следующей группе методов принятия УР

- А. неформальным
- В. коллективным
- С. количественным
- Д. качественным
- Е. интуитивным

10. Метод линейного программирования относится к следующей группе методов принятия УР

- А. неформальным
- В. коллективным
- С. количественным
- Д. качественным
- Е. интуитивным

Время на выполнение: 60 мин

Ключ к тесту

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| № | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|

|    |   |   |   |   |
|----|---|---|---|---|
| 1  | A | A | A | D |
| 2  | B | B | C | C |
| 3  | B | C | D | E |
| 4  | E | D | B | A |
| 5  | A | E | C | B |
| 6  | B | E | B | B |
| 7  | D | E | C | D |
| 8  | E | A | C | C |
| 9  | B | E | E | E |
| 10 | E | E | A | C |
| 11 | D | E | B |   |
| 12 | E | E | C |   |
| 13 | A | A | B |   |
| 14 | C |   | D |   |
| 15 | C |   | D |   |
| 16 | A |   |   |   |

**Критерии оценки (в баллах):**

Итоговый балл формируется автоматически в программе «Тест» суммированием баллов во время компьютерного тестирования (экзамена) и баллов, набранных в течение семестра перед экзаменом.

Приведение автоматической суммарной балльной оценки к четырехбалльной шкале при текущем контроле производится следующим образом:

Перевод ответов в баллы

| 100-балльная система оценки | Баллы                     |
|-----------------------------|---------------------------|
| 80 – 100 баллов             | Пять                      |
| 60 – 79 баллов              | Хорошо                    |
| 45 – 59 баллов              | Удовлетворительно         |
| менее 45 баллов             | Повторное написание теста |

**4.3. Рейтинг-план дисциплины  
(при необходимости)**

Рейтинг–план дисциплины представлен в приложении 2.

## 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

#### 5.1.а Основная литература

1. Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин В. Б. Управленческие решения: учебник  
Издатель: Дашков и Ко, 2014.- [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=253789&sr=1](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=253789&sr=1)
2. Бородачев С. М. Теория принятия решений: учебное пособие.- Издательство Уральского университета, 2014.- [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=275740](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=275740)
3. Маслихина, В.Ю. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.Ю. Маслихина ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2016. - 228 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8158-1688-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459492>

#### 5.1б Дополнительная литература

1. Учитель, Ю.Г. Разработка управленческих решений : учебник / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 383 с. - Библиогр.: с. 346-350. - ISBN 978-5-238-01091-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117136>

### 5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины

1. Ведомости ([www.vedomosti.ru](http://www.vedomosti.ru)).
2. РБК - Daily ([www.rbcdaily.ru](http://www.rbcdaily.ru)).
3. Коммерсант - Daily ([www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)).
4. Российский бизнес-газета ([www.rg.ru/bussines](http://www.rg.ru/bussines)).
5. <http://elibrary.ru> Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU.
6. Harvard Business Review – российское издание (<http://www.hbrussia.ru>).
7. Компания ([www.ko.ru](http://www.ko.ru)).
8. Российское предпринимательство ([http://creativeconomy.ru/mag\\_rp](http://creativeconomy.ru/mag_rp)).
9. Проблемы теории и практики управления (<http://www.ptpu.ru>).
10. РБК (<http://magazine.rbc.ru>).
11. Секрет фирмы ([www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)).
12. Эксперт ([www.expert.ru](http://www.expert.ru)).
13. Forbes/Форбс (<http://axelspringer.ru/editions/forbes>).
14. <http://www.consulting.ru> Консалтинговый сайт. Материалы анализа и исследований компаний, рекомендации по структурам, формированию культуры и т.д.
15. <http://www.cfin.ru> Корпоративный менеджмент. Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента, в том числе теоретико-методологического характера.
16. <http://www.ptpu.ru> Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления». Публикации, статьи и методические материалы по менеджменту.
17. <http://www.devbusiness.ru> Сайт «Развитие Бизнеса». Материалы по организационному дизайну и анализу организаций.
18. <http://www.emd.ru> Сайт компании «Евро менеджмент». Обзоры зарубежного и российского опыта управления современными организациями.

19. [http:// www.mc-ma.narod.ru/portal.htm](http://www.mc-ma.narod.ru/portal.htm) Портал «Русский менеджмент», на котором много конкретных примеров и иллюстраций из жизни современных российских организаций.

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

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа:</b> аудитория № 401 (Учебный корпус, адрес 450078, ул. Мингажева, д. 100).</p> <p><b>2. учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа:</b> аудитория № 401 (Учебный корпус, адрес 450078, ул. Мингажева, д. 100).</p> <p><b>3. учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций:</b> аудитория № 401 (Учебный корпус, адрес 450078, ул. Мингажева, д. 100).</p> <p><b>4. учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации:</b> аудитория № 401 (Учебный корпус, адрес 450078, ул. Мингажева, д. 100).</p> <p><b>5. помещения для самостоятельной работы:</b> читальный зал № 2 (201) (Физмат корпус – учебное, адрес 3. Валиди, д. 32), читальный зал № 201, аудитория № 403 компьютерный класс (Учебный корпус, адрес 450078, ул. Мингажева, д. 100).</p> | <p style="text-align: center;"><b>Аудитория № 401</b></p> <p>Учебная мебель, учебно-наглядные пособия, доска, мультимедиа-проектор<br/>Panasonic PT-EW640E, экран настенный Draper Luma AV (1:1) 96/96" 244*244MW (XT1000E).</p> <p style="text-align: center;"><b>Аудитория № 403</b></p> <p>1. Коммутатор HP V1410-24G<br/>2. Персональный компьютер в комплекте Lenovo ThinkCentre All-In-One (12 шт.)<br/>3. Персональный компьютер Моноблок барербон ECS G11-21ENS6B 21.5 G870/2GDDR31333/320G SATA/DVD+RW (12 шт.)<br/>4. Сервер №2 Depo Storm1350Q1<br/>5. Коммутатор Hewlett Packard HP V1410-8 G.</p> <p style="text-align: center;"><b>Читальный зал № 2 (201)</b></p> <p>Учебная мебель, учебно-наглядные пособия, стенд по пожарной безопасности, моноблоки стационарные – 5 шт, принтер – 1 шт., сканер – 1 шт.</p> <p style="text-align: center;"><b>Читальный зал № 201</b></p> <p>Учебная мебель, учебно-наглядные пособия, стенд по пожарной безопасности, моноблок стационарный – 1 шт.</p> | <p>1. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade. Договор № 104 от 17.06.2013 г. Лицензии бессрочные</p> <p>2. Microsoft Office Standard 2013 Russian. Договор № 114 от 12.11.2014 г. Лицензии бессрочные.</p> <p>3. Система централизованного тестирования БашГУ (Moodle). GNU General Public License.</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

дисциплины «Разработка и принятие управленческих решений» на 8 семестре  
(наименование дисциплины)

Очная форма обучения

форма обучения

Рабочую программу осуществляют:

Лекции: доцент, к.э.н. Бакиева Г.Р.

(должность, уч. степень, ф.и.о.)

Практические занятия: доцент, к.э.н. Бакиева Г.Р.

(должность, уч. степень, ф.и.о.)

| <b>Вид работы</b>                                                                                                                                 | <b>Объем дисциплины</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)                                                                                                       | 4/144                   |
| Учебных часов на контактную работу с преподавателем:                                                                                              | 45,2                    |
| лекций                                                                                                                                            | 20                      |
| практических/ семинарских                                                                                                                         | 24                      |
| ФКР                                                                                                                                               | 1,2                     |
| других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем, контроль) | 36                      |
| Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СРС) включая подготовку к экзамену/зачету                                                    | 62,8                    |

Форма(ы) контроля:

Экзамен 8 семестр

| № п/п | Тема и содержание                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Форма изучения материалов: лекции, практические занятия, семинарские занятия, лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах) |    |        |    |     | Основная и дополнительная литература, рекомендуемая студентам (номера из списка) | Задания по самостоятельной работе студентов | Форма текущего контроля успеваемости (коллоквиумы, контрольные работы, компьютерные тесты и т.п.) |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|----|-----|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Всего                                                                                                                                              | ЛК | ПР/СЕМ | ЛР | СРС |                                                                                  |                                             |                                                                                                   |
| 1     | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 3                                                                                                                                                  | 4  | 5      | 6  | 7   | 8                                                                                | 9                                           | 10                                                                                                |
| 1     | <b>Тема 1. История науки об управленческих решениях.</b> Подходы к разработке управленческих решений. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении. Основные научные подходы, применяемые при разработке управленческих решения: системный подход, процессуальный, личностно-деятельностный, культурологический, ситуационный (общий обзор). | 12                                                                                                                                                 | 2  | 2      |    | 8   | [О-2,3<br>Д-1]                                                                   | Реферат, вопросы, тесты                     | коллоквиум, реферат, тест                                                                         |
| 2     | <b>Тема 2. Теоретические основы разработки управленческого решения.</b> Решение как выбор альтернативы. Решения в обыденной жизни человека. Психология принятия решения. Мотивация успеха и избегания неудачи при принятии решения. Решения, типичные для                                                                                                                                 | 12                                                                                                                                                 | 2  | 2      |    | 8   | [О-2,3<br>Д-1]                                                                   | Реферат, вопросы                            | Кейс-задание, коллоквиум, реферат, тест                                                           |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |    |   |   |  |   |                |                  |                                         |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|--|---|----------------|------------------|-----------------------------------------|
|   | <p>функции управления: планирование, организация деятельности, мотивация, контроль. Движущие силы процесса принятия решения. Протекание процесса. Лица, ответственные за принятие решения. Компромиссы. Интуитивные решения. Решения, основанные на суждениях. Структура управленческого решения. Форматы</p>                                                                                                                                                                                                                                         |    |   |   |  |   |                |                  |                                         |
| 3 | <p><b>Тема 3. Условия и факторы принятия эффективных решений. Классификация управленческих проблем и типология управленческих решений.</b><br/> Система факторов. Решение и внешняя среда. Коридоры свободы. Ограничения свободы выбора. Понятие управленческой проблемы. Типология управленческих решений. Стратегические решения (роль различных форм целеполагания в принятии стратегических решений. Реактивные и про-активные решения. «Простые решения». Искусство не принимать решение. Взаимосвязь коллективных и индивидуальных решений.</p> | 16 | 2 | 2 |  | 8 | [О-2,3<br>Д-1] | Реферат, вопросы | Кейс-задание, коллоквиум, реферат, тест |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |    |   |   |  |   |                |                                |                                         |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|--|---|----------------|--------------------------------|-----------------------------------------|
| 4 | <p><b>Тема 4. Принятие решений в условиях определенности, неопределенности и риска. Стратегические игры.</b><br/>         Основные понятия теории стратегических игр. Смешанные стратегии. Мажорирование стратегий. Разработка управленческих решений в условиях определенности. Понятие игры с природой. Принятие решений в условиях полной неопределенности. Принятие решений в условиях риска. Критерии Сэвиджа, Вальда, Лапласа. Критерий Гурвица – компромиссный способ принятия решения. Выбор решения с помощью дерева решений (позиционные игры). Функция полезности Неймана – Моргенштерна. Статистические игры.</p> | 16 | 2 | 2 |  | 4 | [О-2,3<br>Д-1] | Вопросы, доклад                | Кейс-задание, коллоквиум, реферат, тест |
| 5 | <p><b>Тема 5. Анализ факторов, влияющих на процесс принятия решения.</b><br/>         Личностные оценки и приоритеты менеджеров при принятии решений. Поведенческие ограничения при принятии решений. Организационная культура как фактор принятия решения. Определенность или неопределенность ситуации.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 16 | 2 | 2 |  | 6 | [О-1,<br>Д-1]  | Реферат, вопросы, тестирование | Кейс-задание, коллоквиум, реферат, тест |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |    |   |   |  |   |  |               |                                                        |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|--|---|--|---------------|--------------------------------------------------------|
|   | Проблема принятия решения в условиях риска. Классификация рисков при принятии решения, проблема оценки риска. Время и изменяющаяся внешняя среда принятия решения. Информационные ограничения. Экологические факторы принятия решения.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |    |   |   |  |   |  |               |                                                        |
| 6 | <p><b>Тема 6. Системный подход и моделирование.</b></p> <p>Понятие системного подхода. Методы инвестиционного анализа и анализа финансовых рынков; методы разработки инвестиционных проектов; методы стоимостной оценки эффективности инвестиционных проектов; инструменты и приемы ведения анализа финансового состояния предприятия</p> <p>Моделирование. Необходимость разработки моделей. Виды моделей, применяемых при принятии решения. Аналоговые модели. Жесткие и мягкие системы при моделировании. Общий обзор математических моделей. Процесс построения модели. Применение модели. Обзор общих моделей, применяемых в управлении: модель очереди, модель управления запасами,</p> | 24 | 2 | 2 |  | 9 |  | кейс-задание, | Кейс-задание, коллоквиум, реферат, тест, решение задач |

[О-1,  
Д-1]

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |    |   |   |  |     |              |                          |                                          |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|--|-----|--------------|--------------------------|------------------------------------------|
|   | модели линейного и нелинейного программирования. Имитационное моделирование. Экономический анализ ситуации.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |    |   |   |  |     |              |                          |                                          |
| 7 | <p><b>Тема 7. Методы прогнозирования и сценарии описания развития ситуации.</b></p> <p>Прогнозирование как метод управления. Количественные методы прогнозирования. Анализ временных рядов. Анализ тенденций развития. Применение общих законов развития систем. Каузальное (причинно-следственное) моделирование. Качественные методы прогнозирования. Применение экспертных оценок в прогнозировании и разработке управленческих решений. Основные понятия об экспертизе. Метод «Дельфи». Метод мозговой атаки. Сценарии развития как форма прогноза.</p> | 16 | 2 | 2 |  | 4,8 | [О-1, Д-1]   | Конспект, решение задач  | коллоквиум, реферат, тест                |
| 8 | <p><b>Тема 8. Эффективность управленческих решений. Управление качеством.</b></p> <p>Общее понятие об эффективности. Эффективное решение. Допустимое решение. Правильное решение. Ограничения эффективности.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 10 | 2 | 4 |  | 6   | [О-1-3, Д-1] | Составление бизнес-плана | Индивидуальное задание, коллоквиум, тест |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |    |   |   |  |   |                 |                                       |                                         |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|--|---|-----------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
|    | Контроль за выполнением решения. Проблемы обратной связи и информационных барьеров. Общие представления об оценке качества. Международные системы оценки качества в управлении. Качество решения: процессуальные и результирующие критерии.                                                                     |    |   |   |  |   |                 |                                       |                                         |
| 9  | <b>Тема 9. Применение мониторинга в принятии управленческих решений</b><br>Общие представления о мониторинге как о составляющей принятия управленческих решений. Виды мониторинга. Методы мониторинга. Пути построения мониторинговых систем в различных сферах деятельности. Мониторинг качества в управлении. | 10 | 2 | 2 |  | 5 | [О-1-3,<br>Д-1] | Выполнение кейс-задания, тестирование | Кейс-задание, коллоквиум, реферат, тест |
| 10 | <b>Тема 10. Человеческий фактор и организационная культура в аспекте принятия управленческих решений.</b><br>Общее представление об организационной культуре. Влияние организационной культуры и человеческого фактора на процесс разработки, принятия и реализации                                             | 6  | 1 | 2 |  | 2 | [О-1-3,<br>Д-1] | Выполнение кейс-задания, тестирование | Кейс-задание, коллоквиум, реферат, тест |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |     |    |    |  |      |                 |                                       |                                         |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|--|------|-----------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
|    | решений. Проблема принятия решений в инновационном процессе. Инновационные решения и укоренения новых институтов (институциональная модель). Личностные характеристики субъектов процесса разработки и реализации решения. Основные методы преодоления конфликтов при принятии решений.                                                                                                                                                                                               |     |    |    |  |      |                 |                                       |                                         |
| 11 | <p><b>Тема 11. Компьютерные системы поддержки принятия управленческих решений.</b><br/>         Возникновение и принципы построения СППР. Влияние СППР на управление предприятием. Основные компоненты. Общая схема принятия решения. Когнитивные карты. Нечеткая логика. Компьютерная поддержка систем нечеткой логики и нечеткого вывода. Классификация СППР. Финансовая диагностика предприятий. Ситуационные системы и их классификация. Информационно-аналитические системы.</p> | 6   | 1  | 2  |  | 2    | [О-1-3,<br>Д-1] | Выполнение кейс-задания, тестирование | Кейс-задание, коллоквиум, реферат, тест |
|    | <b>Всего часов:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 144 | 20 | 24 |  | 62,8 | x               | x                                     | x                                       |



## Рейтинг-план

дисциплины «Разработка и принятие управленческих решений»

Направление подготовки 27.03.01 Стандартизация и метрология

профиль подготовки Стандартизация и метрология в нефтяной и газовой промышленности

Курс 4, семестр 8

Количество часов по учебному плану 144, в т.ч. контактная работа 45,2 часов, самостоятельная работа 62,8.

Преподаватель: Бакиева Глюса Рафаеловна, доцент

Кафедра: Управление качеством

| Виды учебной деятельности студентов                             | Балл за конкретное задание | Число заданий за семестр | Баллы       |              |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------|--------------|
|                                                                 |                            |                          | Минимальный | Максимальный |
| Текущий контроль                                                | -                          | -                        | -           | <b>50</b>    |
| 1. Выполнение домашнего задания. Коллоквиум                     | 3                          | 8                        | 0           | 24           |
| 2. Выступление по рефератам                                     | 8                          | 1                        | 0           | 8            |
| 3. Работа на практических занятиях: решение кейс-задачи         | 3                          | 3                        | 0           | 9            |
| 4. Решение разно уровневых задач                                | 2                          | 2                        | 0           | 4            |
| 5. Деловая игра                                                 | 2,5                        | 2                        | 0           | 5            |
| Рубежный контроль                                               | -                          | -                        | -           | <b>20</b>    |
| 1. Тестирование                                                 | 5                          | 2                        | 0           | 10           |
| 2. Контрольная работа                                           | 10                         | 1                        | 0           | 10           |
| <b>ИТОГО</b>                                                    | -                          | -                        | -           | <b>37</b>    |
| Поощрительные баллы                                             |                            |                          |             | 10           |
| 1. Студенческая олимпиада-участие /выигрыш                      | 5                          | 1                        | 2           | 5            |
| 3. Публикация статей                                            | 5                          | 1                        | 0           | 5            |
| Посещаемость (баллы вычитаются из общей суммы набранных баллов) |                            |                          |             |              |
| 1. Посещение лекционных занятий                                 | 0,3                        | 20                       | 0           | -6           |
| 2. Посещение практических (семинарских, лабораторных занятий)   | 0,42                       | 24                       | 0           | -10          |
| Итоговый контроль                                               |                            |                          |             |              |
| Экзамен                                                         | 1                          | 30                       | 0           | 30           |