


МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

Утверждено:  
на заседании кафедры  
протокол от «25» марта 2020 г. № 6

Зав. кафедрой  /Г.М. Россинская

Согласовано:  
Председатель УМК института

 /Л.Р. Абзалилова

**Рабочая программа дисциплины**

**АНАЛИЗ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

Вариативная часть, дисциплина по выбору

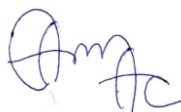
**программа бакалавриата**

Направление подготовки 38.03.01 Экономика

Направленность (профиль) подготовки:  
«Экономика фирмы»

Квалификация  
Бакалавр

Разработчик (составитель)  
Доцент, к.соц.н.



/ М.С. Славина

Для приема 2020

Уфа, 2020

Составитель / составители: Славина М.С.

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры «Общая экономическая теория», протокол от «11» июня 2019 г. № 11.

Заведующий кафедрой  Г.М. Россинская

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры Общей экономической теории, протокол от «25» марта 2020 г. № 6

Заведующий кафедрой  \_\_\_\_\_ / Г.М. Россинская/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_, протокол № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / Г.М. Россинская/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_, протокол № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_, протокол № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О/

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры \_\_\_\_\_, протокол № \_\_\_\_\_ от « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Ф.И.О/



## 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	5
3. Содержание рабочей программы (объем дисциплины, типы и виды учебных занятий, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся)	6
4. Фонд оценочных средств по дисциплине	12
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	12
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	16
4.3. Рейтинг-план дисциплины	28
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	29
5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	29
5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины	30
6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине	31

## 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	1. Знать: методы получения, обобщения и использования информации при разработке управленческих решений; современные модели и правовые основы принятия решений, борьбы с рисками	<b>ПК-7</b> способностью, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет	
	2. Знать: теоретические основы разработки, принятия и реализации управленческих решений; технологии процесса принятия решений в организациях, его характеристики и подходы к оценке эффективности	<b>ПК-11</b> способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	
Умения	1. Уметь: определять цели, оценивать альтернативы и риски при принятии решений; выбирать оптимальный вариант решения на практике; оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения	<b>ПК-7</b> способностью, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет	
	2. Уметь: проектировать и организовывать процесс решения; оценивать параметры его качества и эффективности	<b>ПК-11</b> способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	

Владения (навыки / опыт деятельности)	1. Владеть: навыками группового взаимодействия при разработке и принятии управленческих решений; приемами разработки и реализации организационно-управленческих решений в условиях риска и многокритериальности, с учетом правовой и нормативной базы	<b>ПК-7</b> способностью, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет	
	2. Владеть: приемами экспертной оценки качества управленческих решений; навыками определять возможности и ограничения сложившегося в организации подхода к принятию решений	<b>ПК-11</b> способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	

## 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Анализ принятия решений» относится к вариативной части, дисциплине по выбору.

Дисциплина изучается на 4 курсе в 7 семестре.

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в рамках изучения следующих дисциплин: «Экономико-математические методы», «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Статистика» и «Менеджмент».

Дисциплина «Анализ принятия решений» является предшествующей и наиболее значимой для таких дисциплин, как «Бизнес-планирование и инвестиционный анализ» и «Управление стоимостью предприятия».

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

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, финансов и бизнеса

Кафедра «Общая экономическая теория»

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

дисциплины Анализ принятия решений на 7 семестр

очная форма обучения

<b>Вид работы</b>	<b>Объем дисциплины</b>
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	4/144
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	43,2
лекций	18
практических/ семинарских	24
лабораторных	-
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем) (ФКР)	1,2
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)	64,8
Учебных часов на подготовку к экзамену (Контроль)	36

Форма контроля:  
экзамен 7 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 (контрольные работы, компьютерные тесты)
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СР			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Модуль 1. Теория и методология принятия решений</b>								
1.	Принятие решений как функция управления	2	2	-	6	5; 8	Аналитический обзор литературы, подготовка к докладам	Практическое задание
2.	Теоретические и методологические основы принятия управленческих решений	2	2	-	6	1; 2; 4; 5; 9	Аналитический обзор литературы, подготовка к докладам	Практическое задание
3.	Типы, модели и этапы процесса принятия решения	2	6	-	8	2; 3; 5	Аналитический обзор литературы, подготовка к докладам, выполнение тестов	Тест
<b>Модуль 2. Формы и методы индивидуального и коллегиального принятия решений</b>								
4.	Индивидуальный стиль принятия решений и его анализ	2	4	-	10	6; 7	Аналитический обзор литературы	Практическое задание
5.	Методы и приемы анализа проблемной ситуации, поиска вариантов решения	2	4	-	8	3; 4; 5; 7	Аналитический обзор литературы, выполнение группового проекта, тестов	Групповой проект, тест
6.	Методы анализа решений в условиях неопределенности и риска	2	6	-	8,8	4; 5; 6	Аналитический обзор литературы	Практическое задание
<b>Модуль 3. Методы повышения эффективности организационно-управленческих решений</b>								
7.	Диагностика и проектирование системы	2	4	-	7	1; 4; 7; 8	Аналитический обзор литературы,	Практическое задание



	принятия решений в организации						подготовка к докладам	
8.	Правовая и нравственная оценка организационно-управленческих решений	2	2	-	5	1; 4; 5	Аналитический обзор литературы, подготовка к докладам	Практическое задание
9.	Методы управления качеством и эффективностью принятия решений	2	6	-	6	1; 2; 3; 4; 5	Аналитический обзор литературы, подготовка к докладам, выполнение контрольной работы, написание научно-практической статьи	Контрольная работа
	<b>Всего часов:</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>-</b>	<b>64,8</b>			

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, финансов и бизнеса

Кафедра «Общая экономическая теория»

**СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

дисциплины Анализ принятия решений (5 курс)  
заочная форма обучения

<b>Вид работы</b>	<b>Объем дисциплины</b>
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	4/144
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	21,2
лекций	6
практических/ семинарских	14
лабораторных	-
других (групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие работу обучающихся с преподавателем) (ФКР)	1,2
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)	113,8
Учебных часов на подготовку к экзамену (Контроль)	9

Форма контроля:

экзамен - летняя сессия

№ 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 (контрольные работы, компьютерные тесты)
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СР			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Модуль 1. Теория и методология принятия решений</b>								
1.	Принятие решений как функция управления	0,5	1	-	11,8	5; 8	Аналитический обзор литературы, подготовка к докладам	Практическое задание
2.	Теоретические и методологические основы принятия управленческих решений	0,5	1	-	12	1; 2; 4; 5; 9	Аналитический обзор литературы, подготовка к докладам	Практическое задание
3.	Типы, модели и этапы процесса принятия решения	0,5	2	-	12	2; 3; 5	Аналитический обзор литературы, подготовка к докладам, выполнение тестов	Тест
<b>Модуль 2. Формы и методы индивидуального и коллегиального принятия решений</b>								
4.	Индивидуальный стиль принятия решений и его анализ	1	2	-	16	6; 7	Аналитический обзор литературы	Практическое задание
5.	Методы и приемы анализа проблемной ситуации, поиска вариантов решения	1	2	-	14	3; 4; 5; 7	Аналитический обзор литературы, выполнение группового проекта, тестов	Групповой проект, тест
6.	Методы анализа решений в условиях неопределенности и риска	1	2	-	14	4; 5; 6	Аналитический обзор литературы	Практическое задание
<b>Модуль 3. Методы повышения эффективности организационно-управленческих решений</b>								

7.	Диагностика и проектирование системы принятия решений в организации	0,5	2	-	12	1; 4; 7; 8	Аналитический обзор литературы, подготовка к докладам	Практическое задание
8.	Правовая и нравственная оценка организационно-управленческих решений	0,5	1	-	10	1; 4; 5	Аналитический обзор литературы, подготовка к докладам	Практическое задание
9.	Методы управления качеством и эффективностью принятия решений	0,5	1	-	12	1; 2; 3; 4; 5	Аналитический обзор литературы, подготовка к докладам, выполнение контрольной работы, написание научно-практической статьи	Контрольная работа
<b>Всего часов:</b>		<b>6</b>	<b>14</b>	<b>-</b>	<b>113,8</b>			

#### 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-7** способностью, используя отечественные и зарубежные источники информации, собрать необходимые данные проанализировать их и подготовить информационный обзор и/или аналитический отчет

Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
		2 («Не удовлетворительно»)	3 («Удовлетворительно»)	4 («Хорошо»)	5 («Отлично»)
Первый этап (уровень)	<b>Знать:</b> методы получения, обобщения и использования информации при разработке управленческих решений; современные модели и правовые основы принятия решений, борьбы с рисками	Фрагментарные представления о методах получения, обобщения и использования информации при разработке управленческих решений; современных моделях и правовых основах принятия решений, борьбы с рисками	Неполные представления о методах получения, обобщения и использования информации при разработке управленческих решений; современных моделях и правовых основах принятия решений, борьбы с рисками	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о методах получения, обобщения и использования информации при разработке управленческих решений; современных моделях и правовых основах принятия решений, борьбы с рисками	Сформированные систематические представления о методах получения, обобщения и использования информации при разработке управленческих решений; современных моделях и правовых основах принятия решений, борьбы с рисками
Второй этап (уровень)	<b>Уметь:</b> определять цели, оценивать альтернативы и риски при принятии решений; выбирать	Фрагментарные умения определять цели, оценивать альтернативы и риски	В целом успешное, но не систематическое использование умения определять цели,	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы использование	Сформированное умение определять цели, оценивать альтернативы и риски

	оптимальный вариант решения на практике; оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения	при принятии решений; выбирать оптимальный вариант решения на практике; оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения	оценивать альтернативы и риски при принятии решений; выбирать оптимальный вариант решения на практике; оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения	умения определять цели, оценивать альтернативы и риски при принятии решений; выбирать оптимальный вариант решения на практике; оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения	при принятии решений; выбирать оптимальный вариант решения на практике; оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения
Третий этап (уровень)	<b>Владеть:</b> навыками группового взаимодействия при разработке и принятии управленческих решений; приемами разработки и реализации организационно-управленческих решений в условиях риска и многокритериальности, с учетом правовой и нормативной базы	Фрагментарное владение навыками группового взаимодействия при разработке и принятии управленческих решений; приемами разработки и реализации организационно-управленческих решений в условиях риска и многокритериальности, с учетом правовой и нормативной базы	В целом успешное, но не систематическое владение навыками группового взаимодействия при разработке и принятии управленческих решений; приемами разработки и реализации организационно-управленческих решений в условиях риска и многокритериальности, с учетом правовой и нормативной базы	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владение навыками группового взаимодействия при разработке и принятии управленческих решений; приемами разработки и реализации организационно-управленческих решений в условиях риска и многокритериальности, с учетом правовой и нормативной базы	Успешное и систематическое владение навыками группового взаимодействия при разработке и принятии управленческих решений; приемами разработки и реализации организационно-управленческих решений в условиях риска и многокритериальности, с учетом правовой и нормативной базы

**ПК-11** способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий

Этап (уровень) освоения компетенци и	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
		2 («Не удовлетворительно»)	3 («Удовлетворительно»)	4 («Хорошо»)	5 («Отлично»)
Первый этап (уровень)	<b>Знать:</b> теоретические основы разработки, принятия и реализации управленческих решений; технологии процесса принятия решений в организациях, его характеристики и подходы к оценке эффективности	Фрагментарные представления о теоретических основах разработки, принятия и реализации управленческих решений; технологии процесса принятия решений в организациях, его характеристиках и подходах к оценке эффективности	Неполные представления о теоретических основах разработки, принятия и реализации управленческих решений; технологии процесса принятия решений в организациях, его характеристиках и подходах к оценке эффективности	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о теоретических основах разработки, принятия и реализации управленческих решений; технологии процесса принятия решений в организациях, его характеристиках и подходах к оценке эффективности	Сформированные систематические представления о теоретических основах разработки, принятия и реализации управленческих решений; технологии процесса принятия решений в организациях, его характеристиках и подходах к оценке эффективности
Второй этап (уровень)	<b>Уметь:</b> проектировать и организовывать процесс решения; оценивать параметры его качества и эффективности	Фрагментарные умения проектировать и организовывать процесс решения; оценивать параметры его качества и эффективности	В целом успешное, но не систематическое использование умения проектировать и организовывать процесс решения; оценивать параметры его качества и эффективности	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы использование умения проектировать и организовывать процесс решения; оценивать параметры его качества и эффективности	Сформированное умение проектировать и организовывать процесс решения; оценивать параметры его качества и эффективности
Третий этап (уровень)	<b>Владеть:</b> приемами экспертной оценки качества управленческих решений; навыками определять	Фрагментарное владение приемами экспертной оценки качества	В целом успешное, но не систематическое владение приемами экспертной оценки	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владение приемами экспертной	Успешное и систематическое владение приемами экспертной оценки

	<p>возможности и ограничения сложившегося в организации подхода к принятию решений</p>	<p>управленческих решений; навыками определять возможности и ограничения сложившегося в организации подхода к принятию решений</p>	<p>качества управленческих решений; навыками определять возможности и ограничения сложившегося в организации подхода к принятию решений</p>	<p>оценки качества управленческих решений; навыками определять возможности и ограничения сложившегося в организации подхода к принятию решений</p>	<p>качества управленческих решений; навыками определять возможности и ограничения сложившегося в организации подхода к принятию решений</p>
--	--	--	---	--	---



Показатели сформированности компетенции:

Критериями оценивания являются баллы, которые выставляются преподавателем за виды деятельности (оценочные средства) по итогам изучения модулей (разделов дисциплины).

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**

Этапы освоения	Результаты обучения	Компетенция	Оценочные средства
1-й этап Знания	1. Знать: методы получения, обобщения и использования информации при разработке управленческих решений; современные модели и правовые основы принятия решений, борьбы с рисками	ПК-7	Вопросы к экзамену
	2. Знать: теоретические основы разработки, принятия и реализации управленческих решений; технологии процесса принятия решений в организациях, его характеристики и подходы к оценке эффективности	ПК-11	Вопросы к экзамену
2-й этап Умения	1. Уметь: определять цели, оценивать альтернативы и риски при принятии решений; выбирать оптимальный вариант решения на практике; оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения	ПК-7	Практическое задание; тест
	2. Уметь: проектировать и организовывать процесс решения; оценивать параметры его качества и эффективности	ПК-11	Практическое задание; тест
3-й этап Владеть навыками	1. Владеть: навыками группового взаимодействия при разработке и принятии управленческих решений; приемами разработки и реализации организационно-управленческих решений в условиях риска и многокритериальности, с учетом правовой и нормативной базы	ПК-7	Групповой проект
	2. Владеть: приемами экспертной оценки качества управленческих решений; навыками определять возможности и ограничения сложившегося в организации подхода к принятию решений	ПК-11	Контрольная работа

**Содержание тем лекций**

**Модуль 1. Теория и методология принятия решений**

**Тема 1. Принятие решений как функция управления**

Становление теоретических взглядов на принятие решения. Методологические подходы и концептуальные модели принятия управленческих решений. Типология управленческих решений. Требования к управленческому решению. Функции решения в управленческой деятельности. Публичные решения в государственно-управленческой системе.

## **Тема 2. Теоретические и методологические основы принятия управленческих решений**

Общая характеристика моделей и методов принятия решений. Структура теории решений. Социокультурный аспект теории решений (исторические, этно-региональные, политические, институциональные, тендерные условия и факторы, обуславливающие выбор). Психологическая теория решения. Рационально-технический и организационно-технологический аспекты решения. Методика формирования набора критериев в задачах принятия решений. Шкалы: абсолютная, отношений, интервалов, порядковая и номинальная. Количественные и качественные измерения. Принятие решений на основе попарного сравнения альтернатив. Проблема определения наилучшего варианта решения при наличии нескольких критериев. Прикладные аспекты принятия решения.

## **Тема 3. Типы, модели и этапы процесса принятия решения**

Основные типы процесса принятия решения: аффективный, интуитивный, по аналогии, процедурно рациональный. Видовые особенности процесса принятия: как индивидуального выбора; как совместного выбора; как определенного вида деятельности; как синтеза деятельностных, индивидуальных и групповых характеристик. Общая характеристика моделей принятия решений в организации. Модель рационального выбора, модель ограниченной рациональности, инкрементальная модель, модель «мусорной корзины». Жизненный цикл управленческого решения. Фаза «столкновения с проблемой». Фаза формирования решения. Фаза выбора. Фаза обеспечения и реализации решения. Критический анализ.

## **Модуль 2. Формы и методы индивидуального и коллегиального принятия решений**

### **Тема 4. Индивидуальный стиль принятия решений и его анализ**

Роль человеческого фактора в процессе принятия решений. Типология субъектов, принимающих решения. Индивидуально-личностные и профессиональные качества и характеристики субъектов, принимающих управленческие решения. Понятие индивидуального стиля принятия решения. Стили принятия решений по соотношению проектной стадии и стадии выбора. Классификация стилей принятия решений по А.В. Карпову (по уровню организации решений). Стили принятия решений по И. Адизесу. Классификация управленческих решений А.И. Пригожина. Использование тестов для изучения и анализа индивидуального стиля принятия решений.

### **Тема 5. Методы и приемы анализа проблемной ситуации, поиска вариантов решения**

Проблема и проблемная ситуация. Идентификация и анализ проблемной ситуации. Определение условий постановки задачи решения проблем. Структурирование проблемного поля. Целеполагание в процессе разработки управленческого решения. Структурирование целевых ориентиров: построение дерева целей. Методы сравнения целей. Активизирующие и эвристические методы выработки вариантов решений. Метод «мозговой атаки». Методы аналогий и ассоциаций. Применение экспертных оценок в прогнозировании и разработке управленческих решений: метод Дельфи, метод Паттерн. SWOT-анализ и прогнозные сценарии: методика комплексного исследования. Система критериев оценки альтернатив. Роль и функции графических методов решения проблем и задач. Диаграмма «Рыбий скелет» Каору Исикавы, методика ее построения и использования. Программные реализации методики. Деревья решений. Диаграммы причинно-следственных связей (диаграммы влияний) и методы их анализа.

### **Тема 6. Методы анализа решений в условиях неопределенности и риска**

Неопределенность и риск в управленческих решениях. Внешняя среда как фактор неопределенности и риска в управлении. Прогнозирование при принятии управленческих решений. Технологии принятия решений в кризисных ситуациях. Моделирование при разработке управленческого решения (логическое, экономико-математическое,

имитационное, социальное). Общая характеристика математических моделей и методов принятия решений.

### **Модуль 3. Методы повышения эффективности организационно-управленческих решений**

#### **Тема 7. Диагностика и проектирование системы принятия решений в организации**

Области принятия решений в организациях. Практика организации управления разработкой и реализацией решений в организациях: системы, модели и методы принятия управленческих решений. Определение целей организации, оценка степени достижения цели при принятии решения. Виды патологий системы принятия управленческих решений. Анализ информационно-коммуникационных технологий, применяемых в процессе разработки решений.

#### **Тема 8. Правовая и нравственная оценка организационно-управленческих решений**

Методы реализации управленческого решения. Виды контроля выполнения управленческого решения. Методы планирования реализации управленческого решения. Методы организации реализации управленческого решения. Методы контроля (мониторинга) управленческого решения. Методы оценки реализации управленческого решения.

#### **Тема 9. Методы управления качеством и эффективностью принятия решений**

Качество решения и его основные характеристики. Элементы и методы повышения качества управленческих решений в современных условиях. Методы поиска оптимальных решений. Эффективность управленческого решения и ее виды (организационная, экономическая, социальная, технологическая, экологическая, психологическая, правовая, этическая и политическая). Методы оценки экономической эффективности управленческого решения.

### **Перечень вопросов для семинарских докладов**

**Модуль 1.** В комплексе рассмотреть функции, классификацию, типологию, условия и факторы качества решений.

#### **Тема 1. Принятие решений как функция управления**

1. Типы и уровни управленческих решений.
2. Требования к управленческому решению.
3. Прикладные аспекты принятия решения.

#### **Тема 2. Теоретические и методологические основы принятия управленческих решений**

1. Место общей теории принятия решений в общем комплексе наук об управлении.
2. Интуитивные решения и решения по аналогии.
3. Запрограммированные и незапрограммированные решения.
4. «Жесткие» и «мягкие» проблемы и их решения.
5. Инкрементализм в принятии решений.

#### **Тема 3. Типы, модели и этапы процесса принятия решения**

1. Общая характеристика моделей принятия решений.
2. Возможности и ограничения моделей процесса принятия решения.
3. Этапы процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений
4. Планирование и организация управленческих решений

**Модуль 2.** Освоить приёмы и методы диагностики и анализа проблемных ситуаций,

сформировать навыки индивидуального и группового принятия решений.

#### **Тема 4. Индивидуальный стиль принятия решений и его анализ**

1. Характеристика индивидуальных стилей принятия решений.
2. Нормативные и дескриптивные роли в принятии решений в группе.
3. Специфические черты коллегиального принятия решения. Возможности и ограничения коллегиальных форм принятия решений.
4. Организационные формы совместных решений: деловые совещания, конференциальные решения, массовые решения, экспертные оценки.
5. Сравнительный анализ организационных форм коллегиального принятия решений (по А.И. Пригожину).

#### **Тема 5. Методы и приемы анализа проблемной ситуации, поиска вариантов решения**

1. Методы выявления и диагностики проблем. Экспертные методы.
2. Принятие решений в условиях многокритериальности. Методы разработки целей, методы генерирования альтернатив и методы выбора альтернатив.
3. Графические методы в процессах анализа проблем и выработки решений.
4. Технология и моделирование процесса их разработки на основе системного подхода, методов исследования операций.
5. Разработка управленческих решений с точки зрения целевого и процессного подходов; методы их подготовки (SWOT-анализ, метод прогнозных сценариев, метод морфологического анализа и др.).

#### **Тема 6. Методы анализа решений в условиях неопределенности и риска**

Предложить приемы разработки и выбора решений в условиях неопределенности, риска, экстремальных ситуаций.

1. Учет фактора неопределенности и риска в принятии решения.
2. Процедуры выработки решений в группе.
3. Методы и алгоритмы принятия решений при выборе многокритериальных альтернатив в условиях неопределенности с использованием специальных компьютерных программ.
4. Методы, связанные с понятием прогрессивности решений и учетом всего множества допустимых способов учета неопределенности.

**Модуль 3.** Ознакомиться с процедурами организации и контроля исполнения, вопросами оценки эффективности решений и ответственности за их последствия. Организационно-технический аспект увязать с психологической и нравственно-этической сторонами разработки и исполнения решений.

#### **Тема 7. Диагностика и проектирование системы принятия решений в организации**

1. Проблемы и патологии организационной системы принятия решений.
2. Проектирование системы принятия решений.
3. Информационная система поддержки принятия решений в организации.

#### **Тема 8. Правовая и нравственная оценка организационно-управленческих решений**

1. Социальная и юридическая ответственность при принятии решений. Виды и формы ответственности, которые несет руководитель в организации.
2. Формы и методы обеспечения контроля разработки и реализации управленческих решений.

## Тема 9. Методы управления качеством и эффективностью принятия решений

1. Цикличность и иерархичность процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений.
2. Качество и эффективность управленческих решений. Методы оценки эффективности принятия управленческих решений.
3. Контроль выполнения, учет и анализ процессов управленческих решений.
4. Методы снижения неопределенности и рисков управленческих решений
5. Организация и управление информационным обеспечением управленческих решений.

### Критерии оценки (в баллах)

Критерии оценивания	Количество баллов
Содержание соответствует теме. Владение терминологией. Ответы по докладу отражают хорошее знание темы.	5
Тема раскрыта, но поверхностно. Логика выводов выдержана. Докладчик не дает полного ответа на вопросы к докладу	3-4
Нарушена логика построения выводов. Использована устаревшая информация. Докладчик не дает ответов на вопросы	1-2
Тема доклада не раскрыта, не соответствует содержанию.	0

### Задания для групповых проектов в рамках текущего контроля. Модуль 2.

Группа делится на подгруппы из 2-3 человек, распределяются задания между группами. В соответствии с проблематикой принятия решений проанализировать литературные источники последних лет (отечественные и зарубежные).

Работа должна быть результатом самостоятельного осмысления теоретических положений по избранной теме, творческого обобщения конкретных практических знаний, полученных из научной литературы и других источников. Для проекта необходимы аргументированность и логичность излагаемых взглядов. Представить материал объемом не менее 5 страниц.

Задания для групп:

1. Классическая модель принятия решений Г. Саймона: достоинства и недостатки модели.
2. Творческий характер управленческих решений: интуитивный и рациональный подходы.
3. Принятие управленческого решения как управленческая компетенция.
4. На основе изучения актуальной периодической литературы выделите дискуссионные проблемы деятельности хозяйствующего субъекта (на конкретном примере) и возможные способы их решения.
5. Что больше воздействует на процедуры принятия решений: духовная атмосфера в обществе или традиции, действующие в системе государственного управления?
6. Эффективность и качество управленческих решений (на конкретном примере).
7. Взгляды Г. Саймона на природу фирмы.

Лучшие работы могут быть рекомендованы к изданию в виде научно-практической статьи.

### Критерии оценки групповых проектов

Критерии оценивания	Количество баллов
---------------------	-------------------

Выполненная работа содержит хороший обоснованный анализ в табличном и графическом виде. Используются свежие источники информации.	5
Выбранная тема исследования раскрыта, но поверхностно. В целом логика выводов выдержана.	3-4
Нарушена логика построения выводов. Используются некорректные заимствования, устаревшая информация. Не даны ответы на устные контрольные вопросы; выводы не сделаны.	1-2
Тема не раскрыта, содержание не соответствует названию. Аналитическая работа не выполнена.	0

### Тестовые задания в рамках рубежного контроля

Тестирование уровня усвоения основных понятий, концепций, теоретических моделей.

Пример заданий для тестового контроля уровня усвоения учебного материала:

3. Назовите этапы процесса принятия решения
  - 1) вычленение проблемы;
  - 2) составления перечня возможных альтернатив для решения этой проблемы;
  - 3) выбор наиболее подходящей из этих альтернатив, начало ее реализации;
  - 4) сбор информации о процессе ее реализации для выяснения того, облегчает ли данная альтернатива решения намеченной проблемы.
  - 5) все вышеназванные.
  
4. Какие методы использует руководитель при выработке решения?
  - 1) здравый смысл;
  - 2) аналогия;
  - 3) интуиция;
  - 4) приглашение специалистов со стороны;
  - 5) все вышеназванное.
  
5. От чего не зависит качество управленческого решения?
  - 1) от квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения;
  - 2) от своевременности принимаемых решений, скорости их разработки и принятия;
  - 3) от качества исходной информации, ее достоверности, достаточности, защищенности от помех и ошибок;
  - 4) от соответствия принимаемых решений действующему механизму машины;
  - 5) от готовности управляемой системы к исполнению принятых решений.
  
4. Назовите подходы к принятию решения?
  - 1) рациональный, основанный на принуждении;
  - 2) основанный на суждении, рациональный;
  - 3) интуитивный;
  - 4) содержание пунктов 1, 2;
  - 5) содержание пунктов 2, 3.



6. Каковы стадии рационального решения проблемы?
- 1) диагностика проблемы;
  - 2) формулировка ограничений и критериев для принятия решений;
  - 3) выявление альтернатив;
  - 4) оценка альтернатив, окончательный выбор;
  - 5) все вышеназванное.
7. В чем заключается преимущество группового принятия решения? (отметить лишнее)
- 1) в лучшем понимании существа проблем и путей их решения;
  - 2) в более быстром и «гладком» воплощении принятых решений в практическую деятельность: сами приняли – другие выполнили;
  - 3) в эффективном взаимодействии, в установлении атмосферы сотрудничества;
  - 4) в росте самосознания, в самоутверждении членов коллектива;
  - 5) в возможности оптимально совместить цели индивида, группы и организации в целом.
8. На какие основные группы можно разделить методы, используемые при принятии решения?
- 1) коллективные, эвристические;
  - 2) неформальные, формальные;
  - 3) количественные;
  - 4) содержание пунктов 1, 2;
  - 5) содержание пунктов 1,3.
9. В чем состоит проблема процесса принятия решения?
- 1) в том, что не все понимают, о чем идет речь;
  - 2) в слишком больших объемах поступающей информации;
  - 3) в том, что руководитель не четко знает результат данного решения;
  - 4) в сравнении результатов производственной деятельности прошлого и настоящего времени;
  - 5) в сопоставлении минусов и плюсов в целях получения наибольшего общего выигрыша.
10. Какие способы принятия рационального решения вы знаете?
- 1) декомпозиция, метод неспециалиста;
  - 2) линейное программирование;
  - 3) метод Делфи, экспертные оценки;
  - 4) диагностика, метод теории вероятности;
  - 5) все вышеназванные.
11. В каких обстоятельствах могут приниматься решения?
1. в условиях неопределенности;
  2. в условиях риска;
  3. в условиях определенности;
  4. все вышеназванные;
  5. ни один из вышеназванных.

#### Критерии оценки (в баллах)

Процент правильных ответов	Количество баллов
90-100 %	9-10
80-89%	8
71-80%	7

61-70%	6
менее 50%	5

### **Рубежный контроль. Задания для письменной контрольной работы. Модуль 3.**

Выбрать конкретную организацию (фирму, предприятие) Российской Федерации, Республики Башкортостан, г. Уфы и др. Предпочтительно выбрать объект своей ВКР или выполненных работ, особенно, если это организация частной формы собственности. Можно исследовать любую организацию, в которой работаете Вы и Ваши близкие или о которой хорошо знаете.

Подготовиться к коллективному обсуждению и защите контрольной работы. График будет по 2-3 выступления на каждом семинаре.

Лучшие работы могут быть рекомендованы к изданию в виде научно-практической статьи.

#### **1. Презентация организации (на конкретном примере)**

Подготовить презентацию по исследуемой организации, при этом на слайдах указать дату.

Краткое содержание:

1. Наименование организации;
2. Общая характеристика организации (отраслевая принадлежность, общая и организационная структура, производственная структура, штатная численность, укомплектованность, текучесть кадров, средний возраст, распределение по возрасту и по стажу и т.п.)
3. Функции и миссия;
4. Результаты работы за прошедший год;
5. Основные цели на будущий период (год) в формате SMART;
6. Информация о взаимодействии со СМИ за прошедший год;
7. Внедренные новации и лучшие практики, которые могут быть интересны для других организаций;
8. Предложения по развитию системы принятия решений (организационные, структурные, методологические – от общих подходов до конкретных проработанных проектов, от предложений по отдельным показателям и формам отчетности до изменений федерального законодательства или внедрения новых управленческих практик);
9. Барьеры, препятствующие выполнению обязанностей и развитию (законодательные, организационные, методологические).

Ключевыми разделами презентации являются цели и предложения по развитию.

Презентации будут использоваться при защите контрольной работы.

#### **2. Анализ социальной эффективности организации (на конкретном примере)**

Изучить критерии рейтинговой оценки социальной эффективности организации по действующей в настоящее время методике.

Использовать официальную отчетность компании. Привести общую краткую характеристику организации, в которой исследуется система принятия управленческих решений и ее социальная эффективность: название организации; организационно-правовая форма; сфера деятельности, основные функции и др. характеристики.

Если показатели, использованные в методике, труднодоступны, можно оценить их экспертно. В этой связи привлечь экспертов, в качестве экспертов можно опросить коллег и близких или оцениваете Вы сами. Период анализа включает 3 последних года. Для учебных целей можно брать не все требуемые периоды, а последний год.

По результатам проведенного анализа на основе подтверждающих документов и



коллективного обсуждения экспертной группы произвести расчет бальной оценки социальной ответственности. Поскольку у каждой организации своя специфика указать подробно все баллы (какие и за что), общую их сумму. С помощью промежуточных баллов проанализировать вклад основной группы факторов (по разделам): охрана труда, ЗОЖ, благотворительность и др. Необходимо выявить как положительный, так и отрицательный опыт, сделать обобщенные выводы и выработать практические рекомендации по совершенствованию исследуемого объекта.

При оформлении контрольную работу пронумеровать, распечатать и сшить для пролистывания. На титульном листе наряду с общепринятыми требованиями указать полное название исследуемой организации, общую сумму баллов и по основным группам факторов, количество листов работы.

### Критерии оценки (в баллах)

Контрольная работа максимально оценивается в 10 баллов.

Критерии оценивания	Количество баллов
Хорошо оформленная работа с использованием презентации PowerPoint. Содержит обоснованный анализ; правильно выполнены расчеты на основе актуальных источников информации по реальным сложившимся показателям; обучающийся понимает, что они значат; полно даны ответы на контрольные вопросы. Необходимые навыки и умения полностью освоены.	8-10
Анализ проведен только по экспертным оценкам, но в целом логика выводов выдержана. Не вполне аккуратно оформлена, имеются небольшие недочеты, даны ответы на контрольные вопросы. Необходимые навыки и умения в основном освоены.	5-7
Работа выполнена поверхностно, использованы устаревшие данные, оформлена небрежно. Нарушена логика построения выводов, не даны ответы на устные контрольные вопросы. Необходимые навыки и умения частично освоены.	1-4
Расчеты и аналитическая работа не выполнены. Необходимые навыки и умения не освоены.	0

### Экзаменационные билеты

Структура экзаменационного билета:

Экзаменационный билет содержит два теоретических вопроса, имеющих целью проверить правильность понимания основных теоретических концепций курса и умение их интерпретировать, и одно практическое задание, имеющее целью проверить умение применять инструментарий курса на практике.

### Перечень вопросов для экзамена:

1. Определение управленческого решения. Функции решений.
2. Основные характеристики качества управленческого решения: обоснованность, эффективность, сроки реализации, непротиворечивость, конкретность и т.д.
3. Метод сценариев и дерева решений.
4. Факторы при поиске принципиально новых решений.
5. Многокритериальный выбор и оценочные системы.
6. Принятие решения как функция управления.
7. История и методологические основания теории решений.
8. Структура теории принятия решений.
9. Типология управленческих решений.

10. Требования к управленческому решению.
11. Социокультурные аспекты управленческого решения.
12. Методы психологии в принятии управленческого решения.
13. Организационно-технологические и рационально-технические аспекты управленческого решения.
14. Структурная схема управленческого решения.
15. Основные модели процесса принятия решений.
16. Компоненты рациональной модели процесса решения и модели ограниченной рациональности.
17. Процесс разработки управленческого решения: индивидуальная и коллегиальная формы организации процесса.
18. Субъектные детерминанты стиля принятия управленческих решений.
19. Жизненный цикл управленческого решения. Основные фазы и этапы процесса принятия решения.
20. Понятия проблемы, проблемной ситуации. Методы диагностики проблемной ситуации (формулирование, оценка, обоснование проблемы).
21. Табличные и графические способы представления проблем: дерево проблем.
22. Методы и приемы целеполагания в процессе разработки управленческих решений.
23. Системы и технологии информационной поддержки управленческого решения.
24. Организационные формы совместного принятия решений: конференция.
25. Организационные формы совместного принятия решений: переговоры.
26. Внешняя среда и ее влияние на реализацию альтернатив, формирование и реализацию управленческих решений.
27. Анализ внешней среды. SWOT-анализ.
28. Методы и техники выявления возможных вариантов (альтернатив) решения организационных проблем. Технология «мозгового штурма».
29. Прогноз в процессе разработки управленческого решения. Экспертный прогноз по методу Дельфи.
30. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях определенности.
31. Методы и технологии разработки управленческих в условиях неопределенности.
32. Методы принятия управленческих решений в условиях риска.
33. Управление рисками в процессе принятия управленческого решения.
34. Система критериев оценки альтернатив.
35. Процедуры измерения и сравнения выявленных вариантов.
36. Принципы и технологии выбора единственного варианта действий (принятие решения).
37. Системы принятия решений в организациях. Модели и методы принятия управленческих решений в организациях.
38. Определение целей организации, оценка степени достижения цели при принятии решения.
39. Виды патологий системы принятия управленческих решений.
40. Анализ информационно-коммуникационных технологий, применяемых в процессе разработки решений
41. Информационно-коммуникационное обеспечение управленческого решения в ситуации кризиса
42. Организационно-правовые рамки управленческого решения.
43. Лицо, принимающее решение: индивидуальные техники принятия управленческого решения (стилевые особенности, процедуры, их достоинства и недостатки).
44. Моделирование при разработке управленческих решений (логическое,

экономико-математическое, имитационное, социальное).

45. Имитационное моделирование при выборе и обосновании управленческих решений.
46. Использование математических моделей в процессе разработки управленческих решений
47. Проблемно-деловые игры и тренинги как способы решения управленческих задач.
48. Оценка эффективности управленческих решений (условия и факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений, причины некачественной реализации УР).
49. Контроль в процессе разработки и реализации принятого решения.
50. Ответственность при принятии управленческих решений.

### Примеры практических заданий:

1. Владелец небольшого магазина в начале каждого дня закупает для реализации некий скоропортящийся продукт по цене 50 рублей за единицу. Цена реализации этого продукта — 60 рублей за единицу. Из наблюдений известно, что спрос на этот продукт за день может быть равен 1, 2, 3 или 4 единицам. Пусть известно, что на практике спрос 1 наблюдался 15 раз, спрос 2 наблюдался 30 раз, спрос 3 наблюдался 30 раз, спрос 4 наблюдался 25 раз. Если продукт в течение дня не распродан, то в конце дня его всегда покупают по цене 30 рублей за единицу. Сколько единиц этого продукта должен закупать владелец магазина каждый день?

2. Фирма, обслуживающая туристов прибывающих на отдых, должна разместить их в 4 отелях: Морской, Солнечный, Слава и Уютный, в которых забронировано соответственно 5, 15, 15 и 10 мест. Пятнадцать туристов прибывают по железной дороге, двадцать пять прилетают очередным рейсом в аэропорт, а пять человек прибудут на теплоходе на морской вокзал. Транспортные расходы при перевозке из пунктов прибытия в отели приведены в таблице 1.

Исходный пункт, i		Пункт назначения (отель), j			
		Морской	Солнечный	Слава	Уютный
		1	2	3	4
Железнодорожный вокзал	1	10	0	20	11
Аэропорт	2	12	7	9	20
Морской вокзал	3	0	14	16	18

В условиях жесткой конкуренции фирма должна минимизировать свои расходы, значительную часть которых составляют именно транспортные расходы. Требуется определить такой план перевозки туристов из пункта прибытия в отели, при котором суммарные транспортные расходы будут минимальны и все туристы будут размещены в отелях.

3. Через три дня должно состояться дефиле моделей фирмы «Новый облик» – летняя коллекция. Сегодня выяснилось, что 12 манекенщиц, которые постоянно работают, отравились в ресторане после вчерашней презентации и не могут выйти на работу.

Срыв дефиле подорвет репутацию фирмы, принесет серьезные убытки (аренда зала, проданные билеты, потеря времени, которая дает конкурентам возможность первыми показать летнюю коллекцию и «снять сливки» высоких цен остроумных изделий), может привести к потере части постоянных клиентов.

Необходимо провести дефиле в намеченный срок.

Варианты решений:

1. Если часть манекенщиц почувствует себя лучше, провести дефиле с ними, оплатив в двойном размере их услуги, так как интенсивность работы резко возрастет.
2. Привлечь тех манекенщиц, которые не прошли кастинг для данной коллекции, но их данные сохранены в базе.
3. Обратиться в модельное агентство, с которым никогда не работали, и на их условиях

закключить временное соглашение.

4. Дать срочное объявление в СМИ и Интернет.

Приведены 4 критерия: время – 3 дня, цена, профессионализм манекенщиц и риск.

Определить наиболее эффективную альтернативу, используя пятибалльную систему оценки альтернатив (оценки могут повторяться) и значимости критериев.

4. Осуществите классификацию приведенного решения с указанием ее критериев. В соответствии с протоколом совещания от 12.07.2018, приказами директора завода 38/6-03 и 38/6-04 для реконструкции цеха требуется (во-первых) провести инвентаризацию. Для осуществления инвентаризации необходимо создать инвентаризационные комиссии в соответствии с Положением об инвентаризации.

5. Определите, к каким функциям управления относится приведенное управленческое решение. Следует замерить отклонения по содержанию вредных веществ в воздухе в цехе № 2, согласовать их с санитарно-эпидемиологической станцией и передать электрикам, регулирующим вентиляцию.

### Образец экзаменационного билета:

Башкирский государственный университет

Направление подготовки 38.03.01

«Экономика»

Институт экономики, финансов и бизнеса

Профиль «Экономика фирмы»

Кафедра общей экономической теории

Дисциплина «Анализ принятия решений»

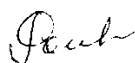
Экзаменационный билет № 1

1. Система критериев оценки альтернатив.

2. Моделирование при разработке управленческих решений.

3. Задача: Владелец небольшого магазина в начале каждого дня закупает для реализации некий скоропортящийся продукт по цене 50 рублей за единицу. Цена реализации этого продукта — 60 рублей за единицу. Из наблюдений известно, что спрос на этот продукт за день может быть равен 1, 2, 3 или 4 единицам. Пусть известно, что на практике спрос 1 наблюдался 15 раз, спрос 2 наблюдался 30 раз, спрос 3 наблюдался 30 раз, спрос 4 наблюдался 25 раз. Если продукт в течение дня не распродан, то в конце дня его всегда покупают по цене 30 рублей за единицу. Сколько единиц этого продукта должен закупать владелец магазина каждый день?

Зав. кафедрой



Г.М. Россинская

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.

### Критерии оценивания ответа на экзамене (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. Практическое задание выполнено 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 практического задания 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 выполнил задание или при его решении допущены грубые ошибки.

- **1-9 баллов** выставляется студенту, если ответ на теоретические вопросы свидетельствует о непонимании и крайне неполном знании основных понятий и методов. Студент не смог ответить ни на один дополнительный вопрос. Обнаруживается отсутствие навыков применения теоретических знаний при выполнении практического задания.

Обучающиеся заочной (5 лет) формы обучения допускаются к сдаче экзаменов при условии успешного выполнения тестирования более 50%.

Для обучающихся заочной формы обучения перевод оценки из 30-балльной в четырехбалльную производится следующим образом:

- отлично – от 25 до 30 баллов;
- хорошо – от 17 до 24 баллов;
- удовлетворительно – от 10 до 16 баллов;
- неудовлетворительно – менее 10 баллов.

#### 4.3. Рейтинг – план дисциплины «Анализ принятия решений»

Направление подготовки бакалавров: 38.03.01 Экономика

специальность: Экономика фирмы

курс 4, семестр 7

Виды учебной деятельности студентов	Балл за конкретное задание	Число заданий за семестр	Баллы	
			Минимальный	Максимальный
<b>Модуль 1 Теория и методология принятия решений</b>				
<b>Текущий контроль</b>			<b>0</b>	<b>15</b>
1. Аудиторная работа	5	2	0	10
2. Подготовка сообщения	5	1	0	5
<b>Рубежный контроль</b>			<b>0</b>	<b>10</b>
1. Тестовый контроль	10	1	0	10
<b>Всего</b>			<b>0</b>	<b>25</b>
<b>Модуль 2 Формы и методы индивидуального и коллегиального принятия решений</b>				
<b>Текущий контроль</b>			<b>0</b>	<b>15</b>
1. Аудиторная работа	5	2	0	10
2. Групповые проекты	5	1	0	5
<b>Рубежный контроль</b>			<b>0</b>	<b>10</b>
1. Тестовый контроль	10	1	0	10
<b>Всего</b>			<b>0</b>	<b>25</b>
<b>Модуль 3 Методы повышения эффективности организационно-управленческих решений</b>				
<b>Текущий контроль</b>			<b>0</b>	<b>10</b>
1. Аудиторная работа	5	1	0	5
2. Подготовка сообщения	5	1	0	5
<b>Рубежный контроль</b>			<b>0</b>	<b>10</b>
1. Письменная контрольная работа	10	1	0	10
<b>Всего</b>			<b>0</b>	<b>20</b>
<b>Поощрительные баллы</b>				
1. Студенческая олимпиада	5	1	0	5
2. Публикация статей	5	1	0	5
<b>Посещаемость (баллы вычитаются из общей суммы набранных баллов)</b>				

1. Посещение лекционных занятий			0	- 6
2. Посещение практических (семинарских) занятий			0	- 10
<b>Итоговый контроль</b>				
1. Экзамен	30	1	0	30
<b>Сумма баллов за семестр</b>			0	100 (110)

## 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

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

#### Основная литература:

1. Балдин, К.В. Управленческие решения : учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 495 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213> (дата обращения: 02.12.2020). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03532-6. – Текст : электронный.

2. Зуб А. Т. Принятие управленческих решений : учеб. и практ. для акад. бакалавриата, обуч. по соц.-экономич. напр. / А. Т. Зуб . – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2018 . – 332 с. – Бакалавр. Академический курс) . – Книга доступна в электронной библиотечной системе biblio-online.ru. [Электронный ресурс]. – URL: <https://biblio-online.ru/viewer/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-410901?#page/1>

3. Козырев М.С. Методы принятия управленческих решений : учебник / М.С. Козырев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 158 с. : ил., табл. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-2754-9 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936>

4. Трофимова Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для акад. бакалавр. / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов . – Москва : Юрайт, 2018 . – 336 с. – (Бакалавр. Академический курс) . – Книга доступна в электронной библиотечной системе biblio-online.ru. [Электронный ресурс]. – URL: <https://biblio-online.ru/viewer/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-412574#page/2>

5. Шамалова Е.В. Основы методологии принятия управленческих решений в организации : учебное пособие / Е.В. Шамалова, М.И. Глухова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 95 с. : табл., схем., ил. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-2758-7 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493967>

#### Дополнительная литература:

6. Пиявский С.А. Принятие решений : учебник / С.А. Пиявский ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Самарский государственный архитектурно-строительный университет». – Самара : Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2015. – 179 с. : табл., граф., схем., ил. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9585-0615-6 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438383>

7. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений : учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувилова. – Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. – 324 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-01084-2 ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453952> (11.12.2018).

8. Шапиро С.А., Самраилова Е.К., Вешкурова А.Б. Основы управленческого консультирования: учебное пособие. – Москва-Берлин: Директ-Медиа, 2016. 377 с. [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=436114](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=436114)



9. Кафидов, В.В. Методы принятия решений в области управления персоналом и человеческими ресурсами=Decision-making methods in personnel and human resources management / В.В. Кафидов. – Москва : Креативная экономика, 2019. – 134 с. : ил. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599697> (дата обращения: 02.12.2020). – Библиогр.: с. 128 - 131. – ISBN 978-5-91292-264-0. – DOI 10.18334/9785912922640. – Текст : электронный.

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

1. Электронные информационные ресурсы библиотеки БашГУ  
<https://bashedu.bibliotech.ru/Account/LogOn>
2. <http://www.csr.ru> – Центр стратегических разработок.
3. <http://www.forecast.ru> – Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП, г. Москва).
4. <http://www.statproject.ru/> – материалы по теории принятия решений.
5. <http://risking.ru/materials/risktheory.html> – материалы по теории риска
6. Научная электронная библиотека (eLibrary)<http://elibrary.ru/>
7. <https://biblioclub.lib.vsu.ru>
8. Журнал «Эксперт» – электронный вариант (<http://www.expert.ru/>)
9. Библиотека экономической и деловой литературы (<http://ek-lit.agava.ru/books.htm>)
10. ЦЭФИР – [www.cefir.ru](http://www.cefir.ru)
11. Информационно-правовое обеспечение «Гарант» [www.garant.ru](http://www.garant.ru)
12. Федеральная служба государственной статистики [www.gks.ru](http://www.gks.ru)
13. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Башкортостан [www.bashstat.ru](http://www.bashstat.ru)

## 6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине «Анализ принятия решений»

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
<p><b>1. учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа:</b> лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус), аудитория № 312 (гуманитарный корпус).</p> <p><b>2. учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа:</b> лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус)</p>	<p><b>лаборатория социально-экономического моделирования № 107:</b> учебная мебель, доска, проекционный экран с электродиодом lumien master control, проектор casio, персональный компьютер пэвм кламас в комплекте – 18 шт.</p> <p><b>лаборатория анализа данных № 108:</b> учебная мебель, доска, персональный компьютер пэвм кламас в комплекте – 17 шт.</p> <p><b>аудитория № 110:</b> учебная мебель, доска, телевизор led.</p> <p><b>аудитория № 111:</b> учебная мебель, доска, телевизор led.</p> <p><b>аудитория № 114:</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 115:</b> учебная мебель, колонки (2 шт.), динамики, dvd плеер toshiba, магнитола sony (4 шт.).</p> <p><b>аудитория № 118:</b> учебная мебель, проектор benq, колонки (2 шт.), музыкальный центр lg, флипчарт магнитно-маркерный на треноге.</p> <p><b>аудитория № 122:</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 204:</b> учебная мебель, доска, проекционный экран с электродиодом lumien master control, проектор casio.</p> <p><b>аудитория № 207:</b> учебная мебель, доска, телевизор led tcl.</p> <p><b>аудитория № 208:</b> учебная мебель, доска, телевизор led tcl.</p> <p><b>аудитория № 209:</b> учебная мебель, доска.</p> <p><b>аудитория № 210:</b></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 Version 3, 29 June 2007.</p>



корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус), аудитория № 312 (гуманитарный корпус).

**3. учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций:** лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус), аудитория № 312 (гуманитарный корпус).

**4. учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации:** лаборатория социально-экономического моделирования № 107 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), лаборатория анализа данных № 108 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 114 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 122 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 204 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 207 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 208 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 209 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 210 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 212 (гуманитарный корпус), аудитория № 213 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 218 (гуманитарный корпус), аудитория № 220 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 221 (гуманитарный корпус), аудитория № 222 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 301 (гуманитарный корпус), аудитория № 305 (гуманитарный корпус), аудитория № 307

учебная мебель, доска.

**аудитория № 212:**

учебная мебель, доска, проектор infocus.

**аудитория № 213:**

учебная мебель, доска, проекционный экран с электродиодом lumien master control, проектор casio.

**аудитория № 218:**

учебная мебель, доска, мультимедиа-проектор infocus.

**аудитория № 220:**

учебная мебель, доска.

**аудитория № 221:**

учебная мебель, доска.

**аудитория № 222:**

учебная мебель, доска.

**аудитория № 301:**

учебная мебель, экран на штативе, проектор aser.

**аудитория № 302:**

учебная мебель, персональный компьютер в комплекте hp, моноблок, персональный компьютер в комплекте моноблок iru.

**аудитория № 305:**

учебная мебель, доска, проектор infocus.

**аудитория № 307:**

учебная мебель, доска.

**аудитория № 308:**

учебная мебель, доска.

**аудитория № 309:**

учебная мебель, доска.

**лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а:**

учебная мебель, доска, персональный компьютер lenovo thinkcentre – 16 шт.

**лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в:**

учебная мебель, доска, персональный компьютер в комплекте № 1 iru corp 510 – 14 шт.

**аудитория № 312:**

учебная мебель, доска.

<p>(гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус), аудитория № 312 (гуманитарный корпус).</p> <p><b>5. помещения для самостоятельной работы:</b> аудитория № 302 читальный зал (гуманитарный корпус).</p> <p><b>6. помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования:</b> аудитория № 115 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 118 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4).</p>		
---	--	--