


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

Утверждено:
на заседании кафедры
протокол от 15 апреля 2020 г. № 9

Зав. кафедрой  Е.И. Янгирова

Согласовано:
Председатель УМК института

 /Л.Р. Абзалилова

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Разработка управленческих решений

Базовая часть. Обязательная дисциплина.

программа бакалавриата

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: «Менеджмент организации»

Квалификация
бакалавр

Разработчик (составитель)
Доцент, к.э.н.
(должность, ученая степень, ученое звание)



_____ / Барлыбаев У.А.
(подпись, Фамилия И.О.)

Для приема: 2020 г.

Уфа 2020 г.

Составитель / составители: Барлыбаев У.А.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры управления проектами и маркетинга протокол от 15 апреля 2020 г. № 9

Заведующий кафедрой  /Янгирова Е.И./

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры управления проектами и маркетинга, протокол № 10 от «31» мая 2021 г.

Заведующий кафедрой  /Янгирова Е.И./

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)	5
4. Фонд оценочных средств по дисциплине	14
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	14
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	20
4.3. Рейтинг-план дисциплины	21
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	35
5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	35
5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины	35
6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине	37

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 особенности принятия управленческих решений в различных областях деятельности, социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений.	ОПК – 2 способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	
	2. Знать основы теории принятия управленческих решений: сущности принципов и методов принятия решений в управлении деятельности организации.	ОПК – 6 владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	
	3. Знать способы и виды документального оформления решений в управлении деятельности организаций, условия и факторы обеспечения качества решений.	ПК-8 владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	
Умения	1. Уметь находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений, организовывать командное взаимодействие для решения различных управленческих задач	ОПК – 2 способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	
	2. Уметь выбирать алгоритмы и методы принятия управленческих решений в зависимости от ситуации, типа задачи.	ОПК – 6 владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	
	2. Уметь систематизировать и обобщать информацию, необходимую для принятия	ПК-8 владением навыками документального оформления решений в	

	управленческих решений; проектировать процесс принятия решений и контролировать выполнение решения.	управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	
Владения (навыки / опыт деятельности)	1. Владеть методологией и технологией процесса разработки управленческих решений; навыками применения различных моделей принятия управленческих решений; экспертного оценивания качества принятия управленческого решения; навыками оценки последствий принимаемых управленческих решений	ОПК – 2 способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	
	2. Владеть навыками использования современных методов принятия управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.	ОПК – 6 владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	
	3. Владеть навыками принятия обоснованных управленческих решений, документального оформления решений на разных этапах их разработки.	ПК-8 владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	

2. Цель и место дисциплины в структуре образовательной программы

Б1.Б.27 Базовая часть.

Дисциплина «Разработка управленческих решений» относится к базовой части. Дисциплина изучается на 3 курсе в 5 семестре по очной форме обучения и 3-4 курсах в 6-7 семестре по заочной форме обучения.

Цель изучения дисциплины: формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков в области управленческих решений, обеспечивающих владение методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной деятельностью организаций.

Для успешного освоения курса «Разработка управленческих решений» необходимы компетенции, сформированные в результате освоения таких дисциплин учебного плана, как «Теория менеджмента», «Основы корпоративного управления», «Операционный менеджмент». Дисциплина «Разработка управленческих решений» является

предшествующей и наиболее значимой для таких дисциплин, как «Производственный менеджмент», «Инновационный менеджмент», «Управление качеством», «Управление изменениями».

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

СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

дисциплины Разработка управленческих решений
на 5 семестр 3 курса
очной формы обучения

Вид работы	Объем дисциплины
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	4/144
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	55,2
лекций	18
практических/ семинарских	36
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) включая подготовку к экзамену/зачету (контроль)	34,8
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	54

Форма(ы) контроля:
Экзамен 5 семестр

№ п/п	Тема и содержание	Форма изучения материалов: лекции, практические занятия, семинарские занятия, лабораторные работы, самостоятельная работа и трудоемкость (в часах)				Основной материал на лекции, литература, рекомендации, материалы студента (номер, список)
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СРС	
1	2	4	5	6	7	8
Модуль 1. Теоретические основы разработки управленческих решений						
1.	<p>Разработка управленческих решений как составная часть функций менеджмента.</p> <p>Развитие теории принятия управленческих решений. Управленческие решения как один из подходов к управлению. Специфические особенности данного подхода. Различные аспекты понятия «управленческое решение».</p> <p>Управленческое решение как процесс, как акт выбора и как результат выбора. Управленческое решение и функции менеджмента. Задача принятия решения и ее элементы. Основные признаки классификации управленческих решений. Функциональные решения и их разновидности. Интуитивные решения. Экспертные решения. Рациональные решения.</p>	2	4		4	1, 2, 3, 5
2.	<p>Процесс разработки рационального управленческого решения.</p> <p>Основные элементы и этапы процесса разработки решения. Диагностика управленческой проблемы – важнейший этап в процессе разработки решения. Релевантная информация. Формулирование ограничений и критериев разработки решения. Определение возможных альтернатив решения. Оценка альтернатив решения с помощью стандартов. Реализация решения. Участие исполнителей в разработке управленческого решения – важное условие эффективной реализации решения. Роль обратной связи в процессе разработки управленческого решения. Способы установления обратной связи.</p>	2	4		4	1, 2, 3, 8
3.	<p>Факторы, влияющие на процесс принятия управленческого решения.</p> <p>Личностные качества менеджера и их роль в разработке управленческих решений. Характеристики среды принятия решений: риск, определенность и неопределенность. Информационные ограничения. Оценка затрат и выгод от дополнительной информации. Поведенческие ограничения. Прогнозирование негативных последствий принятых решений. Взаимозависимость решений в организации.</p>	2	4		4	1, 2, 3
4.	<p>Моделирование управленческих решений.</p> <p>Необходимость моделирования. Типология моделей управленческих решений. Физические модели. Математические модели. Процесс построения модели:</p>	2	4		4	1, 2, 3, 8

	постановка задачи, построение модели, проверка модели на достоверность применение модели на достоверность, применение модели, обновление модели. Эффективность процесса построения модели и способы ее повышения. Специальные модели управленческих решений: теория игр, теория очередей, модель управления запасами, модель линейного программирования.					
	Модуль 2. Практические аспекты разработки управленческих решений					
5.	Методы, используемые в процессе принятия решения/ Условия выбора и использования методов, адекватных управленческим проблемам. Методы принятия решений в процессе планирования деятельности организации: платежная матрица, дерево решений, анализ временных рядов причинно-следственное моделирование, промышленный шпионаж, метод экспертных оценок, мозговая атака, синектика, контрольные списки.	2	6		4	1, 2, 3, 5
6.	Системный подход в процессе разработки управленческих решений. Роль и значение системного подхода в процессе разработки решений. Основные положения системного подхода. Методология системного подхода. Комплексный подход и его отличие от системного подхода. Ситуационный подход и его методология.	2	4		3	1, 2, 3
7	Экспертные оценки в процессе разработки управленческих решений/ Роль экспертов в управлении. Область применения экспертных оценок. Область применения экспертных оценок. Сущность метода экспертных оценок Подбор экспертов и их характеристики. Применение метода экспертных оценок и его разновидности.	2	4		3	1, 2, 3
8	Информация для принятия управленческих решений. Роль и значение информации в управлении. Отличительные признаки информации, необходимой для планирования и оперативного управления. Жизненный цикл информации и ее основные характеристики. Необходимая и достаточная информация. Информация для разработки решений на разных уровнях управления.	2	2		2	1, 2, 3
9	Принятие рискованных решений. Понятие «риск». Виды рисков. Коэффициент текущей ликвидности. Оценка риска с помощью леммы Маркова. Оценка риска с помощью неравенства Чебышева.	1	2		3	1, 2, 3
10	Оценка ответственности при разработке управленческих решений. Возникновение ответственности за результаты принятия и исполнения (или неисполнения) управленческого решения. Внутрифирменная ответственность. Разновидности внешней ответственности: юридическая, социальная и моральная. Тайна и конфиденциальность при разработке и реализации управленческих решений.	1	2		3,8	1, 2, 3, 8
	Всего часов:	18	36		34,8	

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФГБОУ ВО «БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, ФИНАНСОВ И БИЗНЕСА

СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

дисциплины Разработка управленческих решений
на 6, 7 семестр 3-4 курса
заочной формы обучения

Вид работы	Объем дисциплины
Общая трудоемкость дисциплины (ЗЕТ / часов)	4/144
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	23,2
лекций	10
практических/ семинарских	12
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) включая подготовку к экзамену/зачету (контроль)	111,8
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	9

Форма(ы) 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)
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СРС	
1	2	4	5	6	7	8
	Модуль 1. Теоретические основы разработки управленческих решений					
1.	<p>Разработка управленческих решений как составная часть функций менеджмента.</p> <p>Развитие теории принятия управленческих решений. Управленческие решения как один из подходов к управлению. Специфические особенности данного подхода. Различные аспекты понятия «управленческое решение».</p> <p>Управленческое решение как процесс, как акт выбора и как результат выбора. Управленческое решение и функции менеджмента. Задача принятия решения и ее элементы. Основные признаки классификации управленческих решений. Функциональные решения и их разновидности. Интуитивные решения. Экспертные решения. Рациональные решения.</p>	1	2		12	1, 2, 3, 5
2.	<p>Процесс разработки рационального управленческого решения.</p> <p>Основные элементы и этапы процесса разработки решения. Диагностика управленческой проблемы – важнейший этап в процессе разработки решения. Релевантная информация. Формулирование ограничений и критериев разработки решения. Определение возможных альтернатив решения. Оценка альтернатив решения с помощью стандартов. Реализация решения. Участие исполнителей в разработке управленческого решения – важное условие эффективной реализации решения. Роль обратной связи в процессе разработки управленческого решения. Способы установления обратной связи.</p>	1	1		12	1, 2, 3, 8
3.	<p>Факторы, влияющие на процесс принятия управленческого решения.</p> <p>Личностные качества менеджера и их роль в разработке управленческих решений. Характеристики среды принятия решений: риск, определенность и неопределенность. Информационные ограничения. Оценка затрат и выгод от дополнительной информации. Поведенческие ограничения. Прогнозирование негативных последствий принятых решений. Взаимозависимость решений в организации.</p>		1		13	1, 2, 3
4.	<p>Моделирование управленческих решений.</p> <p>Необходимость моделирования. Типология моделей управленческих решений. Физические модели. Математические модели. Процесс построения модели: постановка задачи, построение модели, проверка модели на достоверность, применение модели на достоверность, применение модели, обновление модели. Эффективность процесса построения модели и способы ее повышения. Специальные модели управленческих решений: теория</p>	1	1		12	1, 2, 3, 8

	игр, теория очередей, модель управления запасами, модель линейного программирования.					
	Модуль 2. Практические аспекты разработки управленческих решений					
5.	Методы, используемые в процессе принятия решения/ Условия выбора и использования методов, адекватных управленческим проблемам. Методы принятия решений в процессе планирования деятельности организации: платежная матрица, дерево решений, анализ временных рядов причинно-следственное моделирование, промышленный шпионаж, метод экспертных оценок, мозговая атака, синектика, контрольные списки.	2	2		11	1, 2, 3, 5
6.	Системный подход в процессе разработки управленческих решений. Роль и значение системного подхода в процессе разработки решений. Основные положения системного подхода. Методология системного подхода. Комплексный подход и его отличие от системного подхода. Ситуационный подход и его методология.	1	1		11	1, 2, 3
7	Экспертные оценки в процессе разработки управленческих решений/ Роль экспертов в управлении. Область применения экспертных оценок. Область применения экспертных оценок. Сущность метода экспертных оценок Подбор экспертов и их характеристики. Применение метода экспертных оценок и его разновидности.	1	1		10	1, 2, 3
8	Информация для принятия управленческих решений. Роль и значение информации в управлении. Отличительные признаки информации, необходимой для планирования и оперативного управления. Жизненный цикл информации и ее основные характеристики. Необходимая и достаточная информация. Информация для разработки решений на разных уровнях управления.	1	1		10	1, 2, 3
9	Принятие рискованных решений. Понятие «риск». Виды рисков. Коэффициент текущей ликвидности. Оценка риска с помощью леммы Маркова. Оценка риска с помощью неравенства Чебышева.	1	1		10	1, 2, 3
10	Оценка ответственности при разработке управленческих решений. Возникновение ответственности за результаты принятия и исполнения (или неисполнения) управленческого решения. Внутрифирменная ответственность. Разновидности внешней ответственности: юридическая, социальная и моральная. Тайна и конфиденциальность при разработке и реализации управленческих решений.	1	1		10,8	1, 2, 3, 8
	Всего часов:	10	12		111,8	

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

ОПК-2 способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
	2	3	4	5
Знать особенности принятия управленческих решений в различных областях деятельности, социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений.	Фрагментарные представления об особенностях принятия управленческих решений в различных областях деятельности, социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений.	Неполные представления об особенностях принятия управленческих решений в различных областях деятельности, социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления об особенностях принятия управленческих решений в различных областях деятельности, социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений.	Сформированные систематические представления об особенностях принятия управленческих решений в различных областях деятельности, социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений.
Уметь находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.	Фрагментарные умения находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.	В целом успешное, но не систематическое умения находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умения находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.	Сформированные умения находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.
Владеть методологией и технологией процесса разработки управленческих	Фрагментарное владение методологией и технологией процесса	В целом успешное, но не систематическое владение методологией и	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владение методологией и	Успешное и систематическое владение методологией и

решений; навыками применения различных моделей принятия управленческих решений; экспертного оценивания качества принятия управленческого решения; навыками оценки последствий принимаемых управленческих решений	разработки управленческих решений; навыками применения различных моделей принятия управленческих решений; экспертного оценивания качества принятия управленческого решения; навыками оценки условий и последствий принимаемых управленческих решений.	технологией процесса разработки управленческих решений; навыками применения различных моделей принятия управленческих решений; экспертного оценивания качества принятия управленческого решения; навыками оценки условий и последствий принимаемых управленческих решений.	технологией процесса разработки управленческих решений; навыками применения различных моделей принятия управленческих решений; экспертного оценивания качества принятия управленческого решения; навыками оценки условий и последствий принимаемых управленческих решений.	технологией разработки управленческих решений; навыками применения различных моделей принятия управленческих решений; экспертного оценивания качества принятия управленческого решения; навыками оценки условий и последствий принимаемых управленческих решений.
--	---	--	--	---

ОПК – 6 владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций

Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
	2	3	4	5
Знать основы теории принятия управленческих решений: сущности принципов и методов принятия решений в управлении деятельности организации.	Фрагментарные представления о основах теории принятия управленческих решений: сущности принципов и методов принятия решений в управлении деятельности организации.	Неполные представления о основах теории принятия управленческих решений: сущности принципов и методов принятия решений в управлении деятельности организации.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о основах теории принятия управленческих решений: сущности принципов и методов принятия решений в управлении деятельности организации.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о основах теории принятия управленческих решений: сущности принципов и методов принятия решений в управлении деятельности организации.
Уметь выбирать алгоритмы и методы принятия управленческих решений в зависимости от ситуации, типа задачи.	Фрагментарные умения выбирать алгоритмы и методы принятия управленческих решений в зависимости от ситуации, типа задачи.	В целом успешное, но не систематическое умения выбирать алгоритмы и методы принятия управленческих решений в зависимости от ситуации, типа задачи.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умения выбирать алгоритмы и методы принятия управленческих решений в зависимости от ситуации, типа задачи.	Сформированные умения выбирать алгоритмы и методы принятия управленческих решений в зависимости от ситуации, типа задачи.

Владеть навыками использования современных методов принятия управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.	Фрагментарное владение навыками использования современных методов принятия управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.	В целом успешное, но не систематическое применение навыковиспользования современных методов принятия управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций..	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков использования современных методов принятия управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.	Успешное и систематическое применение навыковиспользования современных методов принятия управленческих решений в операционной (производственной) деятельности организаций.
--	---	--	--	--

ПК-8 владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.

Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
	2	3	4	5
Знать способы и виды документального оформления решений в управлении деятельности организаций, условия и факторы обеспечения качества решений.	Фрагментарные представления о способах и видах документального оформления решений в управлении деятельности организаций, условий и факторовобеспечения качества решений.	Неполные представления о способах и видах документального оформления решений в управлении деятельности организаций, условий и факторов обеспечения качества решений.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелыпредставленияо способах и видах документального оформления решений в управлении деятельности организаций, условий и факторов обеспечения качества решений.	Сформированные систематические представления о способах и видах документального оформления решений в управлении деятельности организаций и факторов обеспечения качества решений.
Уметь систематизировать и обобщать информацию, необходимую для принятия управленческих решений; проектировать процесс принятия решений и контролировать выполнение решения.	Фрагментарные умения систематизировать и обобщать информацию, необходимую для принятия управленческих решений; проектировать процесс принятия решений и контролировать выполнение решения.	В целом успешное, но не систематическое умения систематизировать и обобщать информацию, необходимую для принятия управленческих решений; проектировать процесс принятия решений и	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умения систематизировать и обобщать информацию, необходимую для принятия управленческих решений; проектировать процесс принятия решений и контролировать выполнение решения.	Сформированное умение систематизировать и обобщать информацию, необходимую для принятия управленческих решений; проектировать процесс принятия решений и

		контролировать выполнение решения.		контролировать выполнение
Владеть навыками принятия обоснованных управленческих решений, документального оформления решений на разных этапах их разработки.	Фрагментарное владение навыками принятия обоснованных управленческих решений, документального оформления решений на разных этапах их разработки.	В целом успешное, но не систематическое применение навыков принятия обоснованных управленческих решений, документального оформления решений на разных этапах их разработки.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков принятия обоснованных управленческих решений, документального оформления решений на разных этапах их разработки.	Успешное и систематическое применение принятия обоснованных управленческих решений, документального оформления решений на разных этапах их разработки.

Показатели сформированности компетенции:

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

Шкалы оценивания:

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	Оценочное средство
1-й этап Знания	1. Знать особенности принятия управленческих решений в различных областях деятельности, социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений.	ОПК – 2	вопросы для текущего контроля, экзаменационные вопросы, тестирование
	2. Знать основы теории принятия управленческих решений: сущности принципов и методов принятия решений в управлении деятельности организации.	ОПК – 6	вопросы для текущего контроля, экзаменационные вопросы, тестирование
	3. Знать способы и виды документального оформления решений в управлении деятельности организаций, условия и факторы обеспечения качества решений.	ПК-8	вопросы для текущего контроля, экзаменационные вопросы, тестирование
2-й этап Умения	1. Уметь находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений, организовывать командное взаимодействие для решения различных управленческих задач	ОПК – 2	Обсуждение ситуационных задач, рефераты
	2. Уметь выбирать алгоритмы и методы принятия управленческих решений в зависимости от ситуации, типа задачи.	ОПК – 6	Обсуждение ситуационных задач, рефераты,
	3. Уметь систематизировать и обобщать информацию, необходимую для принятия управленческих решений; проектировать процесс принятия решений и контролировать выполнение решения.	ПК-8	Обсуждение ситуационных задач, рефераты
3-й этап Владения (навыки / опыт деятельности)	1. Владеть методологией и технологией процесса разработки управленческих решений; навыками применения различных моделей принятия управленческих решений; экспертного оценивания качества принятия управленческого решения; навыками оценки последствий принимаемых управленческих решений	ОПК – 2	Ситуационные задачи
	2. Владеть навыками использования современных методов принятия управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.	ОПК – 6	Ситуационные задачи
	3. Владеть навыками принятия обоснованных управленческих решений, документального оформления решений на разных этапах их разработки.	ПК-8	Ситуационные задачи

4.3. Рейтинг-план дисциплины

Б1.Б.27 Разработка управленческих решений

направление Менеджмент, профиль «Менеджмент организации»

курс ___ 3 ___, семестр ___ 5 ___ 201 ___ /201 ___ гг.

Виды учебной деятельности студентов	Балл за конкретное задание	Число заданий за семестр	Баллы	
			Минимальный	Максимальный
Модуль 1. Теоретические основы разработки управленческих решений				
Текущий контроль				20
1. Аудиторная работа	2	5	0	10
2. Рефераты	5	1		5
2. Обсуждение ситуационных задач	5	1	0	5
Рубежный контроль				15
1. Тестирование	10	1	0	10
2. Ситуационная задача	5	1	0	5
Модуль 2. Практические аспекты разработки управленческих решений				
Текущий контроль				20
1. Аудиторная работа	2	5	0	10
2. Рефераты	5	1		5
2. Обсуждение ситуационных задач	5	1	0	5
Рубежный контроль				15
1. Тестирование	10	1	0	10
2. Ситуационная задача	5	1	0	5
Поощрительные баллы				
1. Публикация статей	10	1	0	10
Итого				110
Посещаемость (баллы вычитаются из общей суммы набранных баллов)				
1. Посещение лекционных занятий			0	-6
2. Посещение практических (семинарских, лабораторных занятий)			0	-10
Итоговый контроль (Экзамен)				

Экзаменационные билеты

Структура экзаменационного билета:

Экзаменационный билет содержит 2 вопроса.

Экзаменационные вопросы:

1. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками.
2. Сущность и природа управленческого решения
3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
4. Значение человеческого фактора в процессе разработки и принятия управленческих решений.
5. Показатели качества и эффективности управленческих решений.
6. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
7. Классификация управленческих решений.
8. Качество решения, его составляющие и влияющие на него факторы.
9. Основные этапы разработки управленческих решений.
10. Разработка управленческого решения.
11. Принятие решения, реализация, анализ результата.
12. Применение научных подходов к разработке управленческих решений.
13. Системный подход к разработке управленческих решений.
14. Функциональный подход к разработке управленческих решений.
15. Ситуационный подход к разработке управленческих решений.
16. Возможность и методы оценки эффективности управленческих решений.
17. Сущность неопределенности и риска в принятии решений.
18. Виды рисков при принятии решений.
19. Методы, способы и мероприятия по снижению рисков принятия управленческого решения.
20. Опишите индивидуальные методы принятия управленческих решений: спонтанный метод, интуитивный метод.
21. Опишите индивидуальные методы принятия управленческих решений: метод суждений, бинарный метод.
22. Опишите индивидуальные методы принятия управленческих решений: метод многовариантности, поисковый метод.
23. Опишите методы принятия оптимальных решений: платежная матрица, дерево решений.
24. Сущность экспертных методов. Основные условия применения экспертных методов.
25. Понятия «эксперт», требования к экспертам, требования к экспертным группам. Методики оценки экспертов.
26. Основные направления экспертных методов: метод простой ранжировки (метод предпочтения) и метод задания весовых коэффициентов.
27. Основные направления экспертных методов: метод последовательных сравнений и метод парных сравнений.
28. Метод дерева целей, метода дерева решений, причинно-следственная диаграмма Исикава.
29. Сущность метода коллективной генерации идей («мозговой атаки»)
30. Содержание и особенности метода Дельфи
31. Прогнозирование развития ситуации с помощью метода разработки сценариев
32. Методы моделирования в процессе принятия решений, основные виды моделей.
33. Понятие управленческой проблемы. Характер проблем, решаемых менеджерами
34. Качества, необходимые менеджеру в процессе принятия решений.

35. Ответственность за решение и его последствия. Виды и меры ответственности руководителя.
36. Моральная ответственность менеджера в процессе принятия решений и способы ее реализации
37. Административная ответственность руководителя. Особенности механизма иерархического контроля.
38. Процесс организации осуществления реализации управленческого решения.
39. Формы разработки управленческого решения.
40. Формы реализации управленческого решения.
41. Негативные последствия принятия решения.
42. Необходимость моделирования. Сложность управленческих ситуаций.
43. Организация и критерии разработки решений.
44. Основные положения системно подхода и его методология.
45. Основные положения ситуационного подхода и его методология.
46. Понятие ответственности за результаты принятия и использования управленческого решения.
47. Процесс построения модели управленческого решения.
48. Роль и значение системного и ситуационного подхода в процессе разработки управленческого решения.
49. Роль информации в процессе решения.
50. Специальные модели управленческих решений.
51. Способы повышения эффективности построения модели.
52. Управленческие решения и функции менеджмента
53. Условия выбора метода адекватного управленческой проблеме.
54. Характеристики управленческой информации.

Образец экзаменационного билета:

Башкирский государственный университет	Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
Институт экономики, финансов и бизнеса	Профиль «Менеджмент организации»
Кафедра управления проектами и маркетинга	Дисциплина «Разработка управленческих решений»

Экзаменационный билет № 1

1. Основные положения системно подхода и его методология.
2. Основные положения ситуационного подхода и его методология.

Зав. кафедрой

Е.И. Янгирова

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 оценки (в баллах) (для очной формы обучения):

- **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;

- **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;

- **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;

- **1-10 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.

Критерии оценки (в баллах) (для заочной формы обучения):

- **«отлично»** выставляется студенту, если студент дал полные, развернутые ответы на все 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;

- **«хорошо»** выставляется студенту, если студент раскрыл в основном теоретический вопрос, однако допущены неточности в определении основных понятий. При ответе на дополнительные вопросы допущены небольшие неточности;

- **«удовлетворительно»** баллов выставляется студенту, если при ответе на теоретический вопрос студентом допущено несколько существенных ошибок в толковании основных понятий. Логика и полнота ответа страдают заметными изъянами. Заметны пробелы в знании основных методов. Имеются принципиальные ошибки в логике построения ответа на вопрос;

- **«неудовлетворительно»** баллов выставляется студенту, если ответ на теоретический вопрос свидетельствует о непонимании и крайне неполном знании основных понятий и методов. Студент не смог ответить ни на один дополнительный вопрос.

Вопросы для семинаров

Модуль 1. Теоретические основы разработки управленческих решений.

Вопросы для самоконтроля:

1. Подход к процессу управления организацией с позиции разработки решений.
2. Типовая задача принятия решения.
3. Классификация управленческих решений.
4. Этапы диагностирования управленческой проблемы. Упреждающее управление.
5. Формулирование ограничений и критериев разработки решения.
6. Определение альтернатив возможного решения, их оценка и выбор наиболее оптимальной альтернативы решения.
7. Планирование реализации управленческого решения.
8. Способы установления обратной связи.

9. Личностные качества менеджера и их влияние на процесс принятия управленческого решения. Ценностные ориентации российских деловых людей.
10. Условия среды принятия решения: риск, определенность, неопределенность.
11. Информационные ограничения.
12. Негативные последствия принятия решения.
13. Необходимость моделирования. Сложность управленческих ситуаций. Экспериментирование и ориентация на упреждающее управление.
14. Типология управленческих решений.
15. Процесс построения модели управленческого решения.
16. Способы повышения эффективности построения модели.
17. Специальные модели управленческих решений.

Модуль 2. Практические аспекты разработки управленческих решений.

Вопросы и задания для самоконтроля:

1. Понятие «метод» применительно к процессу принятия решения.
2. Условия выбора метода, адекватного управленческой проблеме.
3. Методы принятия решений
4. Роль и значение системного и ситуационного подходов в процессе разработки управленческого решения.
5. Основные положения системного подхода и его методология.
6. Основные положения ситуационного подхода и его методология.
7. Роль экспертов и экспертных оценок в управлении.
8. Метод экспертных оценок и область его применения.
9. Подбор экспертов и их характеристики.
10. Метод Дельфи.
11. Роль информации в процессе принятия решения.
12. Характеристики управленческой информации.
13. Определение объема необходимой и достаточной информации
14. Понятие «риск». Виды рисков.
15. Способы оценки риска.
16. Виды контроля управленческих решений
17. Основные понятия риск-менеджмента
18. Классификация рисков в принятии управленческого решения
19. Понятие ответственности за результаты принятия и исполнения управленческого решения.
20. Виды ответственности.
21. Тайна и конфиденциальность в процессе разработки и принятия управленческого решения.

Критерии оценки (в баллах) для очной формы обучения

Критерии оценивания ответа на контрольный вопрос	Количество баллов
Дан полный, развернутый, обоснованный ответ, в соответствии с правилом ТАП («тезис» - «аргумент» - «поддержка»): ответ содержит верный тезис или формулировку определения, логически верное обоснование, или апелляцию к теоретической модели, пример из практики, или описание решения в конкретной ситуации	2

Дан в целом верный ответ, однако один из элементов ТАП в структуре ответа отсутствует, неверен или противоречит верному ответу («тезису»); в логическом рассуждении наличествуют ошибки, противоречия или отсутствует «поддержка» - пример из практики, или описание решения в конкретной ситуации	1
Дан в целом неверный ответ, или два элемента ТАП в структуре ответа отсутствуют, неверны или противоречат верному ответу («тезису»)	0

Критерии оценивания для заочной формы обучения

Критерии оценивания	Оценка
Задание выполнено: цель выполнения задания успешно достигнута; основные понятия определены; работа выполнена в полном объёме.	зачтено
Задание не выполнено, цель выполнения задания не достигнута.	не зачтено

Примеры вариантов ситуационной задачи

1. Вы - начальник цеха. В связи с переводом у вас освободилась должность мастера на одном из механических участков, и имеются три кандидата,

А. Опытный высококвалифицированный рабочий. Возраст - 40 лет, образование - среднее специальное;

Б. Инженер из бюро рационализации и изобретательства. Возраст — 30 лет. образование высшее непрофильное;

В. Молодой специалист. Возраст — 25 лет. Образование - неоконченное высшее, продолжает обучение на заочной форме. До армии работал на этом предприятии, в данном цеху.

Примите управленческое решение по выбору кандидата на должность мастера, используя функции управления. Ответ обоснуйте.

2. Планируется строительство ресторана недалеко от университетского городка. Один из вариантов включает открытие бара для продажи пива, тогда как другой план не предусматривает такую продажу. Шансы на успех составляют 0.6 (шансы провала оцениваются как 0.4). Успех плана, включающего бар, оценивается прибылью \$325000 в год, а без бара прибыль будет \$250000. Убытки для плана с баром – \$70000 в год, без бара – \$20000. Примите управленческое решение в расчете на 1 год, на 3 года.

3. Используя причинно-следственную диаграмму Исикава, предложите управленческие решения по повышению качества обучения в Башкирском государственном университете?

Описание методики оценивания:

Критерии оценивания для очной формы обучения

Критерии оценивания	Количество баллов
Полное верное решение ситуации. В логическом рассуждении и решении нет ошибок, задачи решены рациональным способом. Получен правильный ответ. Ясно описан способ решения.	5

Верное решение, но имеются небольшие недочеты, в целом не влияющие на решение, такие как небольшие логические пропуски, не связанные с основной идеей решения. Решение оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию решения.	4
Решение в целом верное. В логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок, но ситуация решена неоптимальным способом или допущено не более двух незначительных ошибок.	3
Имеются существенные ошибки в логическом рассуждении и в решении.	2
Рассмотрены отдельные случаи при отсутствии решения.	1
Решение неверное или отсутствует.	0

Критерии оценивания для заочной формы обучения

Критерии оценивания	Количество баллов
Полное верное решение ситуации. В логическом рассуждении и решении нет ошибок, задачи решены рациональным способом. Получен правильный ответ. Ясно описан способ решения.	отлично
Верное решение, но имеются небольшие недочеты, в целом не влияющие на решение, такие как небольшие логические пропуски, не связанные с основной идеей решения. Решение оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию решения.	хорошо
Решение в целом верное, но имеются существенные ошибки в логическом рассуждении и в решении.	удовлетворительно
Решение неверное или рассмотрены отдельные случаи при отсутствии решения.	не удовлетворительно

Тестовые задания

Пример заданий для тестового контроля уровня усвоения учебного материала

- 1) Расширенное определение теории принятия управленческого решения:
 - a) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
 - b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
 - c) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.
 - d) Процесс мыслительной деятельности человека.

- 2) Узкое определение теории принятия управленческого решения:
 - a) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
 - b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
 - c) Процесс мыслительной деятельности человека.
 - d) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

- 3) Принятое управленческое решение влияет на:
- a) Сотрудников организации.
 - b) На организацию в целом.
 - c) На внешнюю среду.
 - d) На лицо, принявшее это решение.
- 4) Решение – это:
- a) Выбор альтернативы.
 - b) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
 - c) Выбор альтернативы руководителем.
 - d) Процесс мыслительной деятельности человека.
- 5) Лицо, принимающее решение несет ответственность за:
- a) «Непродуманные» решения.
 - b) «Моральные» решения.
 - c) Решения, принятые в условиях неопределенности и риска.
 - d) За все принимаемые им решения.
- 6) Цель управленческого решения заключается в:
- a) Принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
 - b) Принятии верного управленческого решения.
 - c) Достижении поставленных перед организацией целей.
 - d) Удовлетворении потребностей сотрудников.
- 7) Лицо, принимающее решение:
- a) Должно обладать профессиональными знаниями и навыками.
 - b) Должно иметь высшее образование.
 - c) Быть хорошим психологом.
 - d) Быть ответственным человеком.
- 8) Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:
- a) Эффективность управленческого решения.
 - b) Качество управленческого решения.
 - c) Надежность управленческого решения.
 - d) Оптимальность управленческого решения.
- 9) Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:
- a) Только качественными показателями.
 - b) Только количественными показателями.
 - c) Как качественными, так и количественными показателями.
 - d) Правильного ответа нет.
- 10) Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого

решения обеспечивают:

- a) Эффективность управленческого решения.
- b) Качество управленческого решения.
- c) Надежность управленческого решения.
- d) Оптимальность управленческого решения.

11) Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:

- a) Факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения.
- b) Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
- c) Параметры качества управленческого решения.
- d) Параметры эффективности управленческого решения.

12) Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:

- a) Личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников.
- b) Структуризация проблемы.
- c) Внутрифирменные конфликты.
- d) Функционирование системы ответственности.

13) Управленческое решение – это:

- a) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
- b) Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.
- c) Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
- d) Результат мыслительной деятельности человека.

14) В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:

- a) В случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации.
- b) В случае достижения поставленных перед организацией задач.
- c) В случае удовлетворения потребностей организации.
- d) В случае улучшения существующей ситуации.

15) На чем основывается принятие управленческого решения:

- a) Интуиция.
- b) Суждение.
- c) Рациональность.
- d) Профессионализм.

16) Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это:

- a) Решение, основанное на суждении.
- b) Интуитивное решение.
- c) Рациональное решение.
- d) Профессиональное решение.

17) Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом – это:

- a) Решение, основанное на суждении.
- b) Интуитивное решение.
- c) Рациональное решение.
- d) Профессиональное решение.

18) Выбор, основанный на методах экономического анализа – это:

- a) Решение, основанное на суждении.
- b) Интуитивное решение.
- c) Рациональное решение.
- d) Профессиональное решение.

19) Решения, тщательно оцененные менеджером, рассмотрены все альтернативные варианты – это:

- a) Рискованные решения.
- b) Импульсивные решения.
- c) Осторожные решения.
- d) Профессиональное решение.

20) Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий:

- a) Осторожные решения.
- b) Рациональные решения.
- c) Запрограммированные решения.
- d) Незапрограммированные решения.

21) Решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами:

- a) Осторожные решения.
- b) Рациональные решения.
- c) Запрограммированные решения.
- d) Незапрограммированные решения.

22) Управленческое решение – это:

- a) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
- b) Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.
- c) Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
- d) Результат мыслительной деятельности человека.

23) В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:

- a) В случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации.
- b) В случае достижения поставленных перед организацией задач.
- c) В случае удовлетворения потребностей организации.
- d) В случае улучшения существующей ситуации.

24) Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:

- a) Эффективность управленческого решения.
- b) Качество управленческого решения.
- c) Надежность управленческого решения.
- d) Оптимальность управленческого решения.

25) Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:

- a) Только качественными показателями.
- b) Только количественными показателями.
- c) Как качественными, так и количественными показателями.
- d) Правильного ответа нет.

Критерии оценивания для очной формы обучения

Процент правильных ответов	Количество баллов
90-100 %	9-10
80-89%	8
71-80%	7
61-70%	6
менее 50%	0-5

Критерии оценивания для заочной формы обучения

Процент правильных ответов	Количество баллов
80-100 %	отлично
60-79%	хорошо
50-59%	удовлетворительно
менее 50%	неудовлетворительно

Задания для рефератов

Реферат. Подготовка реферата предполагает самостоятельную работу студента с периодической литературой и Интернет-источниками и сдача материала в виде краткого конспекта. Объем от 5 до 10 страниц машинописного текста.

Темы рефератов

1. Понятие управленческого решения и подход к процессу управления деятельностью предприятия с позиций разработки решений.
2. Реализация функций менеджмента в виде типовой задачи принятия решений.
3. Классификация управленческих решений.
4. Характеристика конкретного предприятия. Виды управленческих решений, принимаемых на разных уровнях управления и в отдельных подразделениях и службах данного предприятия.
5. Диагностика управленческой проблемы. Упреждающее управление.
6. Формулирование ограничений и критериев разработки решения.
7. Определение альтернатив возможных решений, оценка и выбор альтернатив решений.
8. Планирование реализации управленческого решения.
9. Особенности процесса разработки управленческих решений на примере
10. Личностные качества менеджера и их влияния на процесс принятия управленческого решения.

11. Условия среды принятия решения: риск, определенность и неопределенность.
12. Информационные и поведенческие ограничения.
13. Характеристика конкретного предприятия. Ценностные ориентации менеджеров. Среда принятия решений. Информационные и поведенческие ограничения. Взаимозависимость решений.
14. Необходимость моделирования. Сложность управленческих ситуаций. Экспериментирование и ориентация на упреждающее управление.
15. Типология моделей управленческих решения: физические, аналоговые и математические модели.
16. Процесс построения модели: постановка задачи, постановка, проверка на достоверность, применение и обновление модели.
17. Характеристика конкретного предприятия. Использование моделирования и принятия решений на данном предприятии.
18. Модели управленческих решений и область их применения. Теория игр. Модель управления запасами. Модель очередей. Модель линейного программирования. Имитационное моделирование.
19. Характеристика конкретного предприятия. Привести пример использования одной из моделей при разработке управленческого решения.
20. Понятие "метод" применительно к процессу принятия решений. Условия выбора методов, адекватных управленческим проблемам.
21. Методы принятия решений: платежная матрица, "дерево решений", анализ временных рядов, причинно-следственное моделирование, неформальные методы.
22. Характеристика конкретного предприятия. Методы, используемые в процессе разработки решений. Привести пример конкретной управленческой проблемы, решаемой с помощью одного из данных методов.
23. Роль и значение системного и ситуационного подходов в процессе разработки управленческих решений.
24. Основные положения системного подхода и его методология.
25. Основные положения ситуационного подхода и его методология.
26. Характеристика конкретного предприятия. Примеры конкретных управленческих задач, решаемых с помощью системного и ситуационного подходов.
27. Роль и значение информации в управлении.
28. Жизненный цикл информации и ее основные характеристики. Необходимая и достаточная информация.
29. Информация на разных уровнях управления.
30. Характеристика конкретного предприятия. Информация и анализ ее использования в разработке решений на предприятии. Информационные системы и их особенности на данном предприятии.
31. Понятие «риск». Виды риска.
32. Организационно-правовые аспекты ответственности за последствия принятия решений.
33. Оценка возможных последствий принятия рискованного решения.
34. Характеристика конкретного предприятия. Критерии эффективности управленческих решений, используемые менеджерами данного предприятия. Предложения по повышению эффективности принимаемых решений.
35. Возникновение ответственности за результаты принятия управленческого решения.
36. Виды ответственности.
37. Распределение полномочий и ответственности между участниками разработки решений. Контроль за реализацией принятого решений.
38. Характеристика конкретного предприятия. Анализ и оценка распределения полномочий и ответственности между участниками разработки решений на данном предприятии и предложения по его улучшению.

Критерии оценивания для очной формы обучения

Критерии оценивания	Количество баллов
Задание выполнено полностью: цель выполнения задания успешно достигнута; основные понятия определены; работа выполнена в полном объеме.	4-5
Задание выполнено: цель выполнения задания достигнута; наличие правильных эталонных ответов; однако работа выполнена не в полном объеме.	1-3
Задание не выполнено, цель выполнения задания не достигнута.	0

Критерии оценивания для заочной формы обучения

Критерии оценивания	Оценка
Задание выполнено: цель выполнения задания успешно достигнута; основные понятия определены; работа выполнена в полном объеме.	зачтено
Задание не выполнено, цель выполнения задания не достигнута.	не зачтено

Подготовка статьи

Статья может быть подготовлена на любую конференцию.

Описание статьи:

Структура статьи: аннотация, актуальность вопроса, формулировка проблемы, опыт по решению проблемы и проработанность вопроса (авторы, публикации), предложенный вариант решения проблемы, заключение, список использованных источников.

По содержанию статья написана грамотно, отражает владение автором терминологией по исследуемой теме, умение работать с источниками информации и самостоятельно делать выводы. Автор демонстрирует критическое мышление и предлагает конкретное управленческое решение, мероприятие для решения проанализированного вопроса.

Презентация по структуре аналогична статье, сделана в формате PowerPoint и отражает личный вклад автора в решение вопроса.

Описание методики оценивания:

Выдержана рекомендуемая структура статьи, презентация подготовлена и представлена в группе студентов (на конференции), в статье заметен личный вклад автора, мысли сформулированы четко и логично.

Критерии оценивания для очной формы обучения

Критерии оценивания	Количество баллов
Статья написана с учетом всех критериев (использовано более 5 источников, логично изложена, автор уверенно владеет материалом) и опубликована или принята к публикации на конференцию, конкурс и пр.	10
Статья написана на основе проработки не менее 5 источников, логично изложена и представлена ясно и четко, есть однозначно хорошее владение материалом (даны ответы на вопросы группы)	8-9
Статья написана на основе проработки не менее 3 источников, представлена ясно и четко, есть однозначно хорошее владение материалом (даны ответы на вопросы группы)	5-7

Статья написана на основе проработки не менее 3 источников, нет однозначно хорошего владения материалом (нет ответов на вопросы группы)	1-4
Статья не подготовлена	0

Критерии оценивания для заочной формы обучения

Критерии оценивания	Количество баллов
Статья написана с учетом всех критериев (использовано более 5 источников, логично изложена, автор уверенно владеет материалом) и опубликована или принята к публикации на конференцию, конкурс и пр.	отлично
Статья написана на основе проработки не менее 3 источников, представлена ясно и четко, есть однозначно хорошее владение материалом (даны ответы на вопросы группы)	хорошо
Статья написана на основе проработки не менее 3 источников, нет однозначно хорошего владения материалом (нет ответов на вопросы группы)	удовлетворительно
Статья не подготовлена	неудовлетворительно

5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

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

Основная литература:

1. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения=Management decision making : учебник для вузов / Н.Л. Карданская. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 407 с. : ил., табл., схем. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-00056-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=446557> (05.11.2018).
2. 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 [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117136> (05.11.2018).

Дополнительная литература:

3. Ершова Н.А. Разработка управленческих решений в системе эффективного менеджмента : монография / Н.А. Ершова ; Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт). - Москва : МИРБИС : Перо, 2015. - 240 с. : ил. - ISBN 978-5-906847-33-1 [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=445845> (05.11.2018).
4. 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> (05.11.2018).
5. Методология и методы разработки управленческих решений: практикум / сост. А.А. Лежебоков ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь : СКФУ, 2016. - 92 с.: табл. ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459096> (05.11.2018).
6. 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 [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493967> (05.11.2018).
7. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений : учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. - 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> (05.11.2018).

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

1. Архивы научных журналов на платформе НЭИКОН (Cambridge University Press, SAGE Publications, Oxford University Press) - <https://archive.neicon.ru/xmlui/>
2. База данных периодических изданий на платформе EastView: «Вестники Московского университета», «Издания по общественным и гуманитарным наукам» - <https://dlib.eastview.com/>
3. Библиотека Г. Верникова – все о менеджменте и IT - подборка аналитических материалов по вопросам экономики, менеджмента и информационных технологий - www.vernikov.ru.
4. Единый архив экономических и социологических данных ВШЭ - <http://sophist.hse.ru/>.

5. Журнал СЮ – руководитель информационной службы - www.cio-world.ru.
6. Издательство «Annual Reviews» - <https://www.annualreviews.org/>
7. Издательство «Taylor&Francis» - <https://www.tandfonline.com/>
8. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» - <http://window.edu.ru>
9. Информационно-аналитический в области менеджмента качества - <http://quality.eup.ru/>.
10. Информационно-издательский центр «Статистика России» - www.infostat.ru.
11. Научная электронная библиотека eLibrary.ru - <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
12. Сайт Башкортостанстат - <http://bashstat.gks.ru>.
13. Справочно-правовая система Консультант Плюс - <http://www.consultant.ru/>
14. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по РБ - www.bashstat.ru.
15. Федеральная служба государственной статистики - www.gks.ru.
16. Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент» - www.ecsocman.edu.ru
17. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» – <https://biblioclub.ru/>
18. Электронная библиотечная система «ЭБ БашГУ» – <https://elib.bashedu.ru/>
19. Электронная библиотечная система издательства «Лань» – <https://e.lanbook.com/>
20. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online» - <http://biblioclub.ru/>.
21. Электронно-библиотечная система «Электронный читальный зал», полнотекстовая БД учебных и научных электронных изданий, которая включает издания преподавателей БашГУ - <https://elib.bashedu.ru/>.
22. Электронно-библиотечная система издательства «Лань» - <https://e.lanbook.com/>.
23. Электронный каталог Библиотеки БашГУ – <http://www.bashlib.ru/catalogi>.
24. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade Договор №104 от 17.06.2013 г. Лицензии бессрочные.
25. MicrosoftOfficeStandard 2013 Russian. Договор №114 от 12.11.2014 г. Лицензии бессрочные.

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

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность помещений
1	
<p>1. учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа: аудитория № 110 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4), аудитория № 111 (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).</p> <p>2. учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа: 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), аудитория № 110 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).</p> <p>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 № 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), аудитория № 110 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике</p>	<p>лаборатория мод учебная мебель электродиодом lu персональный комп</p> <p>лаборатор учебная мебель, до клама а учебная м а учебная м а уче а учебная мебель, ко tochiba (помещение, а учебная мебель музыкальный цент</p> <p>а уче а учебная мебель электродиодом lu а учебная меб а учебная меб а учебная мебель электродиодом lu а учебная мебель, до а уче</p>

и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (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 (гуманитарный корпус), аудитория № 308 (гуманитарный корпус), аудитория № 309 (гуманитарный корпус), аудитория № 110 (гуманитарный корпус), лаборатория исследования процессов в экономике и управлении № 311а (гуманитарный корпус), лаборатория информационных технологий в экономике и управлении № 311в (гуманитарный корпус).

5.помещения для самостоятельной работы: аудитория № 302 читальный зал (гуманитарный корпус).

6. помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: аудитория № 115 (помещение, ул. Карла Маркса, д.3, корп.4), 118 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4)

уче
:
уче
:
учебная мебель,
:
учебная мебель, пе
hr, моноблок, пер
:
учебная меб
:
уче
:
уче
:
уче
лаборатория иссле
ул
учебная мебель, до
tl
лаборатория и
экономи
учебная мебель, ,
комплект
:
уче