


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

Утверждено:  
на заседании кафедры  
протокол от 22 января 2021 г. № 6

Зав. кафедрой  /Е.И. Янгирова

Согласовано:  
Председатель УМК института

 Л.Р. Абзалилова

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Разработка управленческих решений

Обязательная часть

**программа бакалавриата**

Направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки:  
«Управление бизнесом»

Квалификация  
бакалавр

Разработчик (составитель):  
Доцент



Барлыбаев У.А.

Для приема 2021г.

Уфа 2021 г.

Составитель: старший преподаватель кафедры управления проектами и маркетинга Барлыбаев У.А.

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры управления проектами и маркетинга протокол от «22» января 2021г. № 6

Заведующий кафедрой



/Янгирова Е.И./

Дополнения и изменения, внесенные в рабочую программу дисциплины, утверждены на заседании кафедры управления проектами и маркетинга, протокол № 11 от «29» июня 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	6
4.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	6
4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	8
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	24
5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	24
5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины	25
6. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине	26

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с установленными в образовательной программе индикаторами достижения компетенций

По итогам освоения дисциплины обучающийся должен достичь следующих результатов обучения:

Категория (группа) компетенций (при наличии ОПК)	Формируемая компетенция (с указанием кода)	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения
	ОПК-3 - способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	ИОПК 3.1 Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений.	Знает: особенности принятия управленческих решений в различных областях деятельности, социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений; основы теории принятия управленческих решений: сущности принципов и методов принятия решений в управлении деятельности организации; способы и виды документального оформления решений в управлении деятельности организаций, условия и факторы обеспечения качества решений
		ИОПК 3.2 Умеет обосновывать, разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения, оценивать ожидаемые результаты предлагаемых организационно-управленческих решений, проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений.	Умеет: 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; выбирать алгоритмы и методы принятия управленческих решений в зависимости от ситуации, типа задачи; систематизировать и обобщать информацию, необходимую для принятия управленческих решений; проектировать процесс принятия решений и контролировать выполнение решения.
		ИОПК 3.3 Имеет практический опыт выявления и формирования организационно-управленческих решений, разработки и обоснования их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности основе анализа результатов проблемных ситуаций организации.	Владет: 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; навыками использования современных методов принятия управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; навыками принятия обоснованных управленческих решений, документального

			оформления решений на разных этапах их разработки.
--	--	--	--

## **2. Цел и место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Разработка управленческих решений» относится к обязательной части.

Дисциплина изучается на 3 курсе в 1 семестре.

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.

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

Содержание рабочей программы представлено в Приложении № 1.

## 4. Фонд оценочных средств по дисциплине

### 4.1. Перечень компетенций и индикаторов достижения компетенций с указанием соотнесенных с ними запланированных результатов обучения по дисциплине. Описание критериев и шкал оценивания результатов обучения по дисциплине.

ПК-5 Способен владеть навыками личной эффективности, осуществлять деловое общение и публичные выступления, вести переговоры, совещания, осуществлять деловую переписку и поддерживать электронные коммуникации

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине	Критерии оценивания результатов обучения			
		2 («Неудовлетворительно»)	3 («Удовлетворительно»)	4 («Хорошо»)	5 («Отлично»)
ИОПК 3.1 Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений.	Знает: особенности принятия управленческих решений в различных областях деятельности, социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений; основы теории принятия управленческих решений: сущности принципов и методов принятия решений в управлении деятельности организации; способы и виды документального оформления решений в управлении деятельности организаций, условия и факторы обеспечения качества решений	Отсутствие знаний об особенностях принятия управленческих решений в различных областях деятельности, социально-психологических аспектах принятия и реализации управленческих решений; основах теории принятия управленческих решений: сущности принципов и методов принятия решений в управлении деятельности организации; способах и видах документального оформления решений в управлении деятельности организаций, условиях и факторах обеспечения качества решений	Фрагментарные представления об особенностях принятия управленческих решений в различных областях деятельности, социально-психологических аспектах принятия и реализации управленческих решений; основах теории принятия управленческих решений: сущности принципов и методов принятия решений в управлении деятельности организации; способах и видах документального оформления решений в управлении деятельности организаций, условиях и факторах	Неполные представления об особенностях принятия управленческих решений в различных областях деятельности, социально-психологических аспектах принятия и реализации управленческих решений; основах теории принятия управленческих решений: сущности принципов и методов принятия решений в управлении деятельности организации; способах и видах документального оформления решений в управлении деятельности организаций, условиях и факторах обеспечения качества решений	Сформированные систематические представления об особенностях принятия управленческих решений в различных областях деятельности, социально-психологических аспектах принятия и реализации управленческих решений; основах теории принятия управленческих решений: сущности принципов и методов принятия решений в управлении деятельности организации; способах и видах документального оформления решений в управлении деятельности организаций, условиях и факторах

			обеспечения качества решений		обеспечения качества решений
ИОПК 3.2 Умеет обосновывать, разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения, оценивать ожидаемые результаты предлагаемых организационно-управленческих решений, проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений.	Умеет: находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений, организовывать взаимодействие для решения различных управленческих задач; выбирать алгоритмы и методы принятия управленческих решений в зависимости от ситуации, типа задачи; систематизировать и обобщать информацию, необходимую для принятия управленческих решений; проектировать процесс принятия решений и контролировать выполнение решения.	2. Отсутствие умений находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений, организовывать взаимодействие для решения различных управленческих задач; выбирать алгоритмы и методы принятия управленческих решений в зависимости от ситуации, типа задачи; систематизировать и обобщать информацию, необходимую для принятия управленческих решений; проектировать процесс принятия решений и контролировать выполнение решения.	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, организовывать командное взаимодействие для решения различных управленческих задач; выбирать алгоритмы и методы принятия управленческих решений в зависимости от ситуации, типа задачи; систематизировать и обобщать информацию, необходимую для принятия управленческих решений; проектировать процесс принятия решений и контролировать выполнение решения.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение 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; выбирать алгоритмы и методы принятия управленческих решений в зависимости от ситуации, типа задачи; систематизировать и обобщать информацию, необходимую для принятия управленческих решений; проектировать процесс принятия решений и контролировать выполнение решения.	Сформированное умение 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; выбирать алгоритмы и методы принятия управленческих решений в зависимости от ситуации, типа задачи; систематизировать и обобщать информацию, необходимую для принятия управленческих решений; проектировать процесс принятия решений и контролировать выполнение решения.
ИОПК 3.3 Имеет практический опыт выявления и формирования организационно-управленческих решений,	Владет: методологией и технологией процесса разработки управленческих решений; навыками применения различных моделей принятия управленчески	Отсутствие владения методологией и технологией процесса разработки управленческих решений; навыками применения различных	Фрагментарное владение методологией и технологией процесса разработки управленческих решений; навыками применения различных	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы владение методологией и технологией процесса разработки управленческих решений; навыками применения	Успешное и систематическое владение методологией и технологией процесса разработки управленческих решений; навыками применения

разработки и обоснования их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности основе анализа результатов проблемных ситуаций организации.	х решений; экспертного оценивания качества принятия управленческого решения; навыками оценки последствий принимаемых управленческих решений; навыками использования современных методов принятия управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; навыками принятия обоснованных управленческих решений, документального оформления решений на разных этапах их разработки.	моделей принятия управленческих решений; экспертного оценивания качества принятия управленческого решения; навыками оценки последствий принимаемых управленческих решений; навыками использования современных методов принятия управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; навыками принятия обоснованных управленческих решений, документального оформления решений на разных этапах их разработки.	моделей принятия управленческих решений; экспертного оценивания качества принятия управленческого решения; навыками оценки последствий принимаемых управленческих решений; навыками использования современных методов принятия управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; навыками принятия обоснованных управленческих решений, документального оформления решений на разных этапах их разработки.	различных моделей принятия управленческих решений; экспертного оценивания качества принятия управленческого решения; навыками оценки последствий принимаемых управленческих решений; навыками использования современных методов принятия управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; навыками принятия обоснованных управленческих решений, документального оформления решений на разных этапах их разработки.	различных моделей принятия управленческих решений; экспертного оценивания качества принятия управленческого решения; навыками оценки последствий принимаемых управленческих решений; навыками использования современных методов принятия управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; навыками принятия обоснованных управленческих решений, документального оформления решений на разных этапах их разработки.
---	---	---	---	---	---

**4.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценивания результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с установленными в образовательной программе индикаторами достижения компетенций. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине.**

<b>Код и наименование индикатора достижения компетенции</b>	<b>Результаты обучения по дисциплине</b>	<b>Оценочные средства</b>
ИОПК 3.1 Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений.	Знает: особенности принятия управленческих решений в различных областях деятельности, социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений; основы теории принятия управленческих решений: сущности принципов и методов принятия решений в управлении деятельности организации; способы и виды документального оформления решений в управлении деятельности организаций, условия и	Устный опрос (вопросы для самоконтроля), вопросы для зачета



	факторы обеспечения качества решений	
ИОПК 3.2 Умеет обосновывать, разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения, оценивать ожидаемые результаты предлагаемых организационно-управленческих решений, проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений.	Умеет: 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; выбирать алгоритмы и методы принятия управленческих решений в зависимости от ситуации, типа задачи; систематизировать и обобщать информацию, необходимую для принятия управленческих решений; проектировать процесс принятия решений и контролировать выполнение решения.	Устный опрос (вопросы для самоконтроля), тест, доклад, вопросы к семинарским занятиям
ИОПК 3.3 Имеет практический опыт выявления и формирования организационно-управленческих решений, разработки и обоснования их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности основе анализа результатов проблемных ситуаций организации.	Владеет: 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; навыками использования современных методов принятия управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций; навыками принятия обоснованных управленческих решений, документального оформления решений на разных этапах их разработки.	Вопросы для самостоятельной работы, тест; кейс-задания, вопросы к семинарским занятиям, доклад,

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

Шкалы оценивания:

для экзамена:

от 45 до 59 баллов – «удовлетворительно»;

от 60 до 79 баллов – «хорошо»;

от 80 баллов – «отлично».

### Рейтинг-план дисциплины

Б1.О.24 Разработка управленческих решений

38.03.02 Менеджмент, профиль «Управление бизнесом»

курс 3, семестр 1

Виды учебной деятельности студентов	Балл за конкретное задание	Число заданий за семестр	Баллы	
			Минимальный	Максимальный
<b>Модуль 1. Теоретические основы разработки управленческих решений</b>				
<b>Текущий контроль</b>				<b>20</b>
1. Аудиторная работа	2	5	0	10
2. Рефераты	5	1		5
2. Обсуждение ситуационных задач	5	1	0	5
<b>Рубежный контроль</b>				<b>15</b>
1. Тестирование	10	1	0	10

2. Ситуационная задача	5	1	0	5
<b>Модуль 2. Практические аспекты разработки управленческих решений</b>				
<b>Текущий контроль</b>				<b>20</b>
1. Аудиторная работа	2	5	0	10
2. Рефераты	5	1		5
2. Обсуждение ситуационных задач	5	1	0	5
<b>Рубежный контроль</b>				<b>15</b>
1. Тестирование	10	1	0	10
2. Ситуационная задача	5	1	0	5
<b>Поощрительные баллы</b>				
1. Публикация статей	10	1	0	10
Итого				110
<b>Посещаемость (баллы вычитаются из общей суммы набранных баллов)</b>				
1. Посещение лекционных занятий			0	-6
2. Посещение практических (семинарских, лабораторных занятий)			0	-10
<b>Итоговый контроль (Экзамен)</b>				

Образец экзаменационного билета:

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

Экзаменационный билет № 1

1. Применение научных подходов к разработке управленческих решений.
2. Системный подход к разработке управленческих решений.

Зав. кафедрой

Е.И. Янгирова

**Критерии оценки (в баллах):**

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

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

- **10-16 баллов** выставляется студенту, если при ответе на теоретические вопросы студентом допущено несколько существенных ошибок в толковании основных понятий. Логика и полнота ответа страдают заметными изъянами. Заметны пробелы в знании основных методов. Теоретические вопросы в целом изложены достаточно, но с пропусками материала.

Имеются принципиальные ошибки в логике построения ответа на вопрос. Студент не решил задачу или при решении допущены грубые ошибки;

- **0-10 баллов** выставляется студенту, если он отказался от ответа или не смог ответить на вопросы билета, ответ на теоретические вопросы свидетельствует о непонимании и крайне неполном знании основных понятий и методов. Обнаруживается отсутствие навыков применения теоретических знаний при выполнении практических заданий. Студент не смог ответить ни на один дополнительный вопрос.

#### **Перечень вопросов для экзамена:**

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.

#### Вопросы для самостоятельной работы

#### 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.

Описание методики оценивания:

**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

### **Вопросы для семинарских занятий**

#### **ТЕМА 1. РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ ФУНКЦИЙ МЕНЕДЖМЕНТА**

1. Развитие теории принятия управленческих решений.
2. Управленческие решения как один из подходов к управлению.
3. Специфические особенности данного подхода.
4. Различные аспекты понятия «управленческое решение».
5. Управленческое решение как процесс, как акт выбора и как результат выбора.
6. Управленческое решение и функции менеджмента.
7. Задача принятия решения и ее элементы.
8. Основные признаки классификации управленческих решений.
9. Функциональные решения и их разновидности.
10. Интуитивные решения. Экспертные решения. Рациональные решения.

#### **ТЕМА 2. ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ РАЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ.**

1. Основные элементы и этапы процесса разработки решения.
2. Диагностика управленческой проблемы – важнейший этап в процессе разработки решения.
3. Релевантная информация.
4. Формулирование ограничений и критериев разработки решения.
5. Определение возможных альтернатив решения.
6. Оценка альтернатив решения с помощью стандартов.
7. Реализация решения.
8. Участие исполнителей в разработке управленческого решения – важное условие эффективной реализации решения.
9. Роль обратной связи в процессе разработки управленческого решения. Способы установления обратной связи.

#### **ТЕМА 3. ФАКТОРЫ ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ**

1. Личностные качества менеджера и их роль в разработке управленческих решений.
2. Характеристики среды принятия решений: риск, определенность и неопределенность.
3. Информационные ограничения.
4. Оценка затрат и выгод от дополнительной информации.
5. Поведенческие ограничения.
6. Прогнозирование негативных последствий принятых решений.
7. Взаимозависимость решений в организации.

#### ТЕМА 4. МОДЕЛИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1. Необходимость моделирования.
2. Типология моделей управленческих решений.
3. Физические модели. Математические модели.
4. Процесс построения модели: постановка задачи, построение модели, проверка модели на достоверность, применение модели на достоверность, применение модели, обновление модели.
5. Эффективность процесса построения модели и способы ее повышения.
6. Специальные модели управленческих решений: теория игр, теория очередей, модель управления запасами, модель линейного программирования.

#### ТЕМА 5. МЕТОДЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ПРОЦЕССЕ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ

1. Условия выбора и использования методов, адекватных управленческим проблемам.
2. 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.

#### ТЕМА 6. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.

1. Роль и значение системного подхода в процессе разработки решений.
2. Основные положения системного подхода.
3. Методология системного подхода.
4. Комплексный подход и его отличие от системного подхода.
5. Ситуационный подход и его методология.

#### ТЕМА 7. ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1. Роль экспертов в управлении.
2. Область применения экспертных оценок.
3. Область применения экспертных оценок.
4. Сущность метода экспертных оценок
5. Подбор экспертов и их характеристики.
6. Применение метода экспертных оценок и его разновидности.

#### ТЕМА 8. ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

1. Роль и значение информации в управлении.
2. Отличительные признаки информации, необходимой для планирования и оперативного управления.
3. Жизненный цикл информации и ее основные характеристики.
4. Необходимая и достаточная информация.
5. Информация для разработки решений на разных уровнях управления.

#### ТЕМА 9. ПРИНЯТИЕ РИСКОВАННЫХ РЕШЕНИЙ

1. Понятие «риск».
2. Виды рисков.
3. Коэффициент текущей ликвидности.
4. Оценка риска с помощью леммы Маркова.
5. Оценка риска с помощью неравенства Чебышева.

## ТЕМА 10. ОЦЕНКА ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРИ РАЗРАБОТКЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.

1. Возникновение ответственности за результаты принятия и исполнения (или неисполнения) управленческого решения.
2. Внутрифирменная ответственность.
3. Разновидности внешней ответственности: юридическая, социальная и моральная.
4. Тайна и конфиденциальность при разработке и реализации управленческих решений.

### Критерии оценки (в баллах) для очной формы обучения

Критерии оценивания	Количество баллов
Полное верное раскрытие вопроса, раскрыто содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложено грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию данного предмета как учебной дисциплины	4
Полное верное раскрытие вопроса, раскрыто содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложено грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию данного предмета как учебной дисциплины, но при этом имеет место один из недостатков: допущены одна - две неточности при освещении основного содержания ответа;	3
Достаточно верное раскрытие вопроса, раскрыто содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложено грамотным языком в определенной логической последовательности, точно используя терминологию данного предмета как учебной дисциплины, но при этом имеет место один из недостатков: допущены одна - две неточности при освещении основного содержания ответа; допущены ошибки или более двух неточностей при освещении второстепенных вопросов или в выкладках, легко исправленные по замечанию преподавателя.	2
Неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала, определенного учебной программой дисциплины.	1
Вопрос не раскрыт	0

### 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

### 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

### 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 влияние 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

предприятия.

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 объёме.	4-5
Задание выполнено: цель выполнения задания достигнута; наличие правильных эталонных ответов; однако работа выполнена не в полном объёме.	1-3
Задание не выполнено, цель выполнения задания не достигнута.	0

### **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 Power Point 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

## 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

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

#### Основная литература:

##### Основная литература:

1. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения=Management decision making : учебник для вузов / Н.Л. Карданская. - Москва : Юнити-Дана, 2018. - 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> (05.11.2021).
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, 2018. - 383 с. - Библиогр.: с. 346-350. - ISBN 978-5-238-01091-5 [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117136> (05.11.2021).

##### Дополнительная литература:

3. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 8-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 495 с. : табл., схем., граф. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02269-2; [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452520> (05.11.2021).
4. 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> (05.11.2021).
5. Козырев М.С. Методы принятия управленческих решений : учебник / М.С. Козырев. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. - 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> (05.11.2021).



6. 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> (05.11.2021).

7. Шамалова Е.В. Основы методологии принятия управленческих решений в организации : учебное пособие / Е.В. Шамалова, М.И. Глухова. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. - 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> (05.11.2021).

8. 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> (05.11.2021).

## 5.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и программного обеспечения, необходимых для освоения дисциплины, включая профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№	Наименование Интернет-ресурса	Ссылка (URL) на Интернет ресурс
1.	Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации	<a href="http://www.gks.ru">www.gks.ru</a>
2.	Справочная правовая система «КонсультантПлюс»	<a href="http://www.consultant.ru">www.consultant.ru</a>
3.	Управление проектами	<a href="http://www.projectmanagement.ru">www.projectmanagement.ru</a>
4.	Официальный сайт Правительства Российской Федерации	<a href="http://www.government.ru">www.government.ru</a>
5.	Официальный сайт Федеральной налоговой службы	<a href="http://www.nalog.ru">www.nalog.ru</a>
6.	Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации	<a href="http://www.minfin.ru">www.minfin.ru</a>
7.	Административно-управленческий портал (для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов предприятий)	<a href="http://www.aup.ru">www.aup.ru</a>
8.	Официальный сайт информационного агентства Cbonds	<a href="http://www.cbonds.ru">www.cbonds.ru</a>
9.	Интернет-сервер «АКДИ Экономика и жизнь»	<a href="http://www.akdi.ru">www.akdi.ru</a>

Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем:

1. База данных периодических изданий на платформе EastView: «Вестники Московского университета», «Издания по общественным и гуманитарным наукам» - <https://dlib.eastview.com/>
2. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» - <http://window.edu.ru>
3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru - <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
4. Справочно-правовая система Консультант Плюс - <http://www.consultant.ru/>

5. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека онлайн» – <https://biblioclub.ru/>
6. Электронная библиотечная система «ЭБ БашГУ» – <https://elib.bashedu.ru/>
7. Электронная библиотечная система издательства «Лань» – <https://e.lanbook.com/>
8. Электронный каталог Библиотеки БашГУ – <http://www.bashlib.ru/catalogi>.
9. Архивы научных журналов на платформе НЭИКОН (Cambridge University Press, SAGE Publications, Oxford University Press) - <https://archive.neicon.ru/xmlui/>
10. Издательство «Annual Reviews» - <https://www.annualreviews.org/>
11. Издательство «Taylor&Francis» - <https://www.tandfonline.com/>
12. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade Договор №104 от 17.06.2013 г. Лицензии бессрочные.
13. Microsoft Office Standard 2013 Russian. Договор №114 от 12.11.2014 г. Лицензии бессрочные.
14. Windows 8 Russian. Windows Professional 8 Russian Upgrade. Договор № 104 от 17.06.2013 г. Лицензии бессрочные

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

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	2
<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).</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</p>	<p><b>лаборатория социально-экономического моделирования № 107:</b>  учебная мебель, доска, проекционный экран с светодиодом 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>

(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).

**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), лаборатория исследования процессов в экономике 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,

**аудитория № 204:**  
 учебная мебель, доска, проекционный экран с светодиодом lumien master control, проектор casio.

**аудитория № 207:**  
 учебная мебель, доска, телевизор led tcl.

**аудитория № 208:**  
 учебная мебель, доска, телевизор led tcl.

**аудитория № 209:**  
 учебная мебель, доска.

**аудитория № 210:**  
 учебная мебель, доска.

**аудитория № 212:**  
 учебная мебель, доска, проектор infocus.

**аудитория № 213:**  
 учебная мебель, доска, проекционный экран с светодиодом 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**

<p>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).</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), 118 (помещение, ул.Карла Маркса, д.3, корп.4)</p>	<p><b>управлении № 311в</b> учебная мебель, доска, персональный компьютер в комплекте № 1 iru corp 510 – 14 шт.</p> <p><b>аудитория № 312</b> учебная мебель, доска.</p>
--	--

Приложение 1

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:	54,2
лекций	16
практических/ семинарских	32
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)	58,8
Учебных часов на подготовку к экзамену/зачету/дифференцированному зачету (Контроль)	36

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)				Основная и дополнитель ная литература, рекомендуе мая студентам (номера из списка)	Задания по самостоятел ьной работе студентов	Форма текущего контроля успеваемости (коллоквиумы, контрольные работы, компьютерные тесты и т.п.)
		ЛК	ПР/СЕМ	ЛР	СРС			
1	2	4	5	6	7	8	9	10
	<b>Модуль 1. Теоретические основы разработки управленческих решений</b>							
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		6	1, 2, 3, 5	1: с. 10-20 2: с. 10-21; 3: с. 6-14. 5: с. 101-118	вопросы для текущего контроля, экзаменационные вопросы, тестирование, обсуждение ситуационных задач, рефераты
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</p>	2	4		6	1, 2, 3, 8	1: с.57-68; 2: с. 22-42; 3: с. 15-24; 8: с. 41-68.	вопросы для текущего контроля, экзаменационные вопросы, тестирование, обсуждение ситуационных задач, рефераты

	обратной связи в процессе разработки управленческого решения. Способы установления обратной связи.							
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		6	1, 2, 3	1: с. 23-39; с. 99-101; 2: с. 45-71; 3: с. 66-91.	вопросы для текущего контроля, экзаменационные вопросы, тестирование, обсуждение ситуационных задач, рефераты
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 игр, теория очередей, модель управления запасами, модель линейного программирования.</p>	2	4		6	1, 2, 3, 8	1: с. 79-96; 2: с. 174-212; 3: с. 58-65; 8: с. 119-152.	вопросы для текущего контроля, экзаменационные вопросы, тестирование, обсуждение ситуационных задач, рефераты
	<b>Модуль 2. Практические аспекты разработки управленческих решений</b>							
5.	<p>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.</p>	2	6		6	1, 2, 3, 5	1: с. 10-20 2: с. 10-21; 3: с.6-14. 5: с. 228-246.	вопросы для текущего контроля, экзаменационные вопросы, тестирование, обсуждение ситуационных задач, рефераты
6.	<p>Системный подход в процессе разработки управленческих решений.</p> <p>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.</p>	1	4		6	1, 2, 3	1: с.57 - 68; 2: с. 22 – 42; 3: с. 15-24;	вопросы для текущего контроля, экзаменационные вопросы, тестирование, обсуждение ситуационных задач, рефераты

7	<p>Экспертные оценки в процессе разработки управленческих решений/</p> <p>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.</p>	2	2		6	1, 2, 3	1: с. 23-39; 99-101, 2: с. 45-71; 3: с. 66-91.	вопросы для текущего контроля, экзаменационные вопросы, тестирование, обсуждение ситуационных задач, рефераты
8	<p>Информация для принятия управленческих решений.</p> <p>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.</p>	1	2		6	1, 2, 3	1: 79-96; 2: 174-412; 3: 58-65.	вопросы для текущего контроля, экзаменационные вопросы, тестирование, обсуждение ситуационных задач, рефераты
9	<p>Принятие рискованных решений.</p> <p>Понятие «риск». Виды рисков. Коэффициент текущей ликвидности. Оценка риска с помощью леммы Маркова. Оценка риска с помощью неравенства Чебышева.</p>	1	1		5	1, 2, 3	1: 23-39; 99-101, 2: 45-71; 3: 66-91 6: 153-167	вопросы для текущего контроля, экзаменационные вопросы, тестирование, обсуждение ситуационных задач, рефераты
10	<p>Оценка ответственности при разработке управленческих решений.</p> <p>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.</p>	1	1		4,8	1, 2, 3, 8	1: с. 258-296; 2: с. 174-412; 8: с. 119-152	вопросы для текущего контроля, экзаменационные вопросы, тестирование, обсуждение ситуационных задач, рефераты
	<b>Всего часов:</b>	16	32		58,8			

