

СТЕРЛИТАМАКСКИЙ ФИЛИАЛ  
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО  
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БАШКИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет  
Кафедра

*Экономический*  
*Экономики и управления*

---

**Аннотация рабочей программы дисциплины (модуля)**

дисциплина

***Б1.О.25 Методы принятия управленческих решений***

---

обязательная часть

Направление

***44.03.05***

код

***Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки)***

наименование направления

Программа

***Экономика. Управление в сфере образования***

---

---

---

Форма обучения

***Очная***

---

Для поступивших на обучение в  
***2021 г.***

---

Стерлитамак 2022

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

<b>Формируемая компетенция (с указанием кода)</b>	<b>Код и наименование индикатора достижения компетенции</b>	<b>Результаты обучения по дисциплине (модулю)</b>
ПК-2. Способен анализировать, обосновывать и выбирать решения	ПК-2.1. Формулирует основные положения разработки и выбора управленческих решений	Обучающийся должен: формулировать основные положения разработки и выбора управленческих решений
	ПК-2.2. Планирует процесс разработки и реализации управленческих решений	Обучающийся должен: планировать процесс разработки и реализации управленческих решений
	ПК-2.3. Применяет методы и методики разработки и реализации управленческих решений	Обучающийся должен: применять методы и методики разработки и реализации управленческих решений
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1	Обучающийся должен:
	УК-2.2	Обучающийся должен:
	УК-2.3	Обучающийся должен:

**2. Цели и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Цели изучения дисциплины:

Дисциплина реализуется в рамках вариативной части.

Данную учебную дисциплину дополняет последующее или параллельное освоение следующих дисциплин: «Основы менеджмента», «Теория управления».

Освоение дисциплины в соответствии с предлагаемой программой позволит студентам получить базовые знания для дальнейшего активного восприятия материала по дисциплинам: «Управление образовательной организацией».

Дисциплина изучается на 5 курсе в 9, 10 семестрах

**3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 8 зач. ед., 288 акад. ч.

Объем дисциплины	Всего часов
	Очная форма обучения
Общая трудоемкость дисциплины	288
Учебных часов на контактную работу с преподавателем:	
лекций	40
практических (семинарских)	72
другие формы контактной работы (ФКР)	1,4
Учебных часов на контроль (включая часы подготовки):	34,8
зачет	
экзамен	
Учебных часов на самостоятельную работу обучающихся (СР)	139,8

Формы контроля	Семестры
зачет	9
экзамен	10

**4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)**

№ п/п	Наименование раздела / темы дисциплины	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)			
		Контактная работа с преподавателем			СР
		Лек	Пр/Сем	Лаб	
2.4	Особенности группового принятия решений	4	8	0	14
2.3	Методы оценки вариантов управленческих решений	4	8	0	14
2.2	Методы выработки вариантов управленческих решений	4	8	0	14
2.1	Сбор и анализ данных для выработки управленческого решения	4	6	0	14
2.9	Делегирование и ответственность в управленческих решениях	0	4	0	0
2.8	Системный подход к управленческим решениям	0	4	0	0
2.5	Математические методы выработки управленческих решений	4	8	0	14
2.6	Информационные системы	4	8	0	14

	поддержки управленческих решений				
<b>1</b>	<b>Раздел 1.</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>41,8</b>
<b>2</b>	<b>Раздел 2.</b>	<b>28</b>	<b>60</b>	<b>0</b>	<b>98</b>
1.3	Модели процесса разработки управленческих решений	4	4	0	14
1.2	Условия и факторы качества управленческих решений	4	4	0	14
1.1	Функции решения в процессе управления	4	4	0	13,8
2.7	Процесс реализации управленческих решений	4	6	0	14
	<b>Итого</b>	<b>40</b>	<b>72</b>	<b>0</b>	<b>139,8</b>

#### 4.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам)

Курс лекционных занятий

№	Наименование раздела / темы дисциплины	Содержание
2.4	Особенности группового принятия решений	Виды коллективных решений. Групповые роли, обеспечивающие эффективность принятия решения. Психологические искажения, снижающие качество групповых управленческих решений. «Групповое единомыслие» («огруппление мышления») по И.Л. Дженису. Симптомы «группового единомыслия». Последствия «группового единомыслия». Способы профилактики «группового единомыслия». Другие психологические эффекты, влияющие на качество групповых решений – групповая поляризация, влияние меньшинства. Методы групповой выработки управленческих решений. Метод собраний-совещаний (конференции). Метод номинальной групповой техники. Метод «Дельфы». Метод мозгового штурма (брейнсторминг). Метод синектики.
2.3	Методы оценки вариантов управленческих решений	Критерии оценки вариантов управленческих решений. Экспертные оценки как средство выбора варианта управленческого решения. Основные цели экспертных оценок – сбор информации, подготовка проекта решения для ЛПР, оценка вариантов решения. Основные стадии экспертного опроса – формулировка цели, подбор экспертов, сбор экспертной информации, оценка экспертной информации, интерпретация полученных результатов и подготовка заключения для ЛПР.
2.2	Методы выработки вариантов управленческих решений	Индивидуальные методы выработки вариантов управленческих решений. Активизация интеллектуальной активности и алгоритмы выработки управленческих решений. Техники стимулирования интеллектуальной и творческой активности – ТРИЗ Г.С. Альтшуллера, синектика Д. Гордона, латеральное мышление и метод шести шляп мышления Э. де Боно. по Э. Де Боно. Алгоритмы выработки решений – метод ключевых

		<p>вопросов, метод проблемно-ориентированной таблицы, метод многомерных матриц, метод дерева решений, диаграмма Исикавы, метод морфологических таблиц, метод моделирования, метод сценариев.</p> <p>Матричные методы принятия управленческого решения. Метод SWOT-анализа. Матрица PEST-анализа. Матрица принятия решения.</p>
2.1	Сбор и анализ данных для выработки управленческого решения	<p>Понятие информации и данных как основы выработки управленческого решения. Источники информации для принятия управленческого решения. Оценка качества достоверности информации. Различение фактов и мнений. Сбор данных. Искажения и нелогичности при сборе и передаче информации. Мета-модель речевой деятельности Дж. Гриндера и Р. Бендлера и ее использование для отсеивания ложных данных и искажений. Классификация данных.</p> <p>Сбор информации и анализ ситуации как средства диагностики. Методы диагностики: наблюдение, опрос, анализ документов. Приемы анализа документов. Системный подход и методы системного анализа информации.</p>
2.5	Математические методы выработки управленческих решений	<p>Применение методов математической обработки как условие качественного управленческого решения. Количественные и качественные данные (шкалы). Типы шкал и их особенности. Шкала наименований, порядковая шкала, шкала интервалов.</p> <p>Описательная статистика и средства визуализации как основа принятия управленческих решений. Размеры статистических выборок для качественной оценки ситуации.</p> <p>Задачи оптимизации как основа выработки управленческого решения. Понятие супeroптимального решения и условия его принятия. Оптимизационные критерии. Метод взвешенных критериев. Линейное программирование. Теория графов и метод сетевой матрицы. Математические оценки мнений экспертов.</p>
2.6	Информационные системы поддержки управленческих решений	<p>Использование информационно-технических средств поддержки управленческого решения. Классификация IT-систем поддержки управленческих решений по В.А. Грабаурову: системы стратегического уровня, системы уровня управления, системы уровня знания, системы эксплуатационного уровня. Виды IT-систем поддержки принятия решений: системы поддержки выполнения (ESS); управляющие информационные системы (MIS); системы поддержки принятия решений (DSS); системы рабочих знаний (KWS) – экспертные системы; системы автоматизации делопроизводства (OAS); системы диалоговой обработки запросов (TPS). Классификация IT-систем поддержки управленческих решений по К.В. Балдину, С.Н. Воробьеву, В.Б. Уткину.</p> <p>Интегрированные системы управления (ИСУ) внутренними ресурсами – Enterprise Resources Planning</p>

		(ERP). Блоки интегрированных систем: системы планирования материальных потребностей производства (MPR); управление логистическими цепочками – (SCM); системы управления отношениями с клиентами (CRM); системы управления кадрами (HRM); системы управления знаниями (KM); системы маркетингового и финансового анализа, инвестиционного анализа.
<b>1</b>	<b>Раздел 1.</b>	
<b>2</b>	<b>Раздел 2.</b>	
1.3	Модели процесса разработки управленческих решений	<p>Типология моделей принятия управленческих решений по К. Галотти – нормативные модели, прескриптивные модели, дескриптивные модели.</p> <p>Нормативные модели. Теория ожидания В. Врума. Теория многоатрибутной полезности – Multi Attribute Utility (MAUT). Модель TOTE (Test-Operate-Test-Exit) Е. Галантера и К. Прибрама.</p> <p>Прескриптивные модели. Рациональная модель принятия управленческих решений М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури.</p> <p>Дескриптивные модели. Модель ограниченной рациональности принятия решений Г. Саймона. Модель Карнеги (Р. Кайерт, Дж. Марч, Г. Саймон). Модель инкрементального процесса принятия решений (Г. Минцберг). Модель мусорного ящика (М. Коэн, Дж. Марч, Дж. Олсен).</p> <p>Модели выбора между двумя вариантами; между многочисленными вариантами. Стратегия исключения по аспектам А. Тверски. Модель принятия решения Р. Пэйна.</p> <p>Дополнительные модели. Модель умений подготовки управленческих решений по Н.В. Немовой.</p> <p>Праксеологическая модель принятия управленческого решения Б. Пруса. Принципы принятия решений по М. Рубинштейну.</p>
1.2	Условия и факторы качества управленческих решений	<p>Критерии эффективности управленческого решения.</p> <p>Объективные и субъективные факторы качества управленческих решений.</p> <p>Принципы принятия качественного управленческого решения – внешнего дополнения, множественности альтернатив, цели, разделения труда, мотивации.</p> <p>Требования к управленческому решению и условия его качества. Организационные факторы качества управленческих решений. Психологические искажения при принятии единоличных управленческих решений.</p>
1.1	Функции решения в процессе управления	<p>Общее понятие об управленческом решении.</p> <p>Управленческое решение в широком и узком смысле.</p> <p>Проблемная ситуация и задача как условия необходимости принятия управленческого решения. Понятие проблемы.</p> <p>Виды управленческих проблем.</p> <p>Место и функция управленческого решения в цикле управления. Функции управленческих решений – направляющая, организующая, мотивирующая. Свойства управленческих решений.</p>

2.7	Процесс реализации управленческих решений	<p>Терминальность как характерная черта управленческого решения. Ответственность как основа выработки и реализации управленческих решений. Делегирование полномочий и ответственности по принятию управленческих решений. Принципы и методы делегирования в управлении. Методы классификации дел. Система Эйзенхауэра, система ABC, принцип В. Парето. Формы подготовки управленческих решений. Документальное оформление управленческих решений. Формы документов, фиксирующих решение – приказ, распоряжение, план, положение, постановление, правила, распоряжок, акт, инструкция. Правовая обоснованность управленческих решений. Управленческое решение как нормативный документ.</p> <p>Процесс реализации управленческих решений.</p>
-----	---	--

Курс практических/семинарских занятий

№	Наименование раздела / темы дисциплины	Содержание
2.4	Особенности группового принятия решений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оптимизация группы и для принятия групповых решений.</li> <li>2. Опасности групповых решений и их преодоление.</li> <li>3. Методы интенсификации группового взаимодействия при принятии решений.</li> <li>4. Экспертный метод принятия управленческих решений.</li> </ol>
2.3	Методы оценки вариантов управленческих решений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метод «дерево проблем / дерево решений» (диаграмма Исикавы).</li> <li>2. SWOT-анализ.</li> <li>3. Матрица принятия решений.</li> <li>4. Метод сценариев.</li> <li>5. Функционально-стоимостной анализ как средство принятия управленческих решений.</li> </ol>
2.2	Методы выработки вариантов управленческих решений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выработка вариантов решения как творчество. Методы активизации творческого потенциала – латеральное мышление, ТРИЗ.</li> <li>2. Использование интуиции при принятии управленческих решений.</li> <li>3. Метод контрольных вопросов и проблемно-ориентированная таблица.</li> <li>4. Применение приемов активизации креативности в процессе индивидуальной выработки управленческого решения.</li> </ol>
2.1	Сбор и анализ данных для выработки управленческого решения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие о диагнозе и диагностике в управлении.</li> <li>2. Ключевые данные и правила их получения. Выявление нелогичностей и противоречий как основа управленческого диагноза.</li> <li>3. Правила и приемы эффективного усвоения информации в соответствии с ведущей</li> </ol>

		репрезентативной системой.
2.9	Делегирование и ответственность в управленческих решениях	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность ответственности в управлении и принятии решений. Уровни ответственности.</li> <li>2. Принципы и функции делегирования полномочий при реализации решений.</li> <li>3. Методы делегирования в управлении. Система Эйзенхауэра, система ABC, принцип В. Парето.</li> </ol>
2.8	Системный подход к управленческим решениям	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Общие принципы системного подхода.</li> <li>2. Основные этапы и процедуры системного анализа.</li> <li>3. Практические аспекты системного анализа социально-экономических проблем.</li> </ol>
2.5	Математические методы выработки управленческих решений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Условия применения параметрических и непараметрических методов оценки вариантов решения.</li> <li>2. Задачи оптимизации как основа выработки управленческого решения.</li> <li>3. Нечеткие множества как математическая основа обработки мнений экспертов.</li> <li>4. Теория графов и метод сетевой матрицы.</li> </ol>
2.6	Информационные системы поддержки управленческих решений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Классификации IT-систем поддержки управленческих решений.</li> <li>2. Интегрированные системы управления и их структурные блоки.</li> <li>3. Справочно-правовые системы юридической поддержки управленческих решений.</li> <li>4. Анализ компонентов интегрированной системы R3.</li> <li>5. Анализ компонентов интегрированной системы семейств 1С.</li> </ol>
<b>1</b>	<b>Раздел 1.</b>	
<b>2</b>	<b>Раздел 2.</b>	
1.3	Модели процесса разработки управленческих решений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нормативные модели. Теория ожидания В. Врума. Теория многоатрибутной полезности – Multi Attribute Utility (MAUT).</li> <li>2. Прескриптивные модели. Рациональная модель принятия управленческих решений М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури.</li> <li>3. Модель ограниченной рациональности принятия решений Г. Саймона.</li> <li>4. Модели выбора между двумя вариантами; между многочисленными вариантами. Стратегия исключения по аспектам А. Тверски.</li> </ol>
1.2	Условия и факторы качества управленческих решений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Критерии эффективности управленческого решения.</li> <li>2. Требования к управленческому решению как условия его эффективности.</li> <li>3. Психологические характеристики ЛПР как условие качества управленческого решения.</li> <li>4. Организационные факторы качества управленческих решений.</li> </ol>

1.1	Функции решения в процессе управления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие управленческого решения и его функции в управлении.</li> <li>2. Понятие «лицо, принимающее решение (ЛПР)» и его соотношение с понятием «руководитель».</li> <li>3. Типология управленческих решений.</li> </ol>
2.7	Процесс реализации управленческих решений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Правила отдачи устных распоряжений.</li> <li>2. Цикл общения и его применение в общении руководителя с коллегами и подчиненными.</li> <li>3. Контроль реализации управленческих решений и ответственность руководителя.</li> </ol>