

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Сыров Игорь Анатольевич  
Должность: Директор  
Дата подписания: 30.10.2023 12:28:42  
Уникальный программный ключ:  
b683afe664d7e9f64175886cf9626a196149ad36

СТЕРЛИТАМАКСКИЙ ФИЛИАЛ  
ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО  
УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«УФИМСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ НАУКИ И ТЕХНОЛОГИЙ»

Факультет  
Кафедра

*Экономический*  
*Экономики и управления*

**Рабочая программа дисциплины (модуля)**

дисциплина

***Б1.О.26 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  
***2023 г.***

Разработчик (составитель)  
***канд. психол. наук, доцент***  
***Калашников В. Г.***  
ученая степень, должность, ФИО

<b>1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с установленными в образовательной программе индикаторами достижения компетенций .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Цели и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы .....</b>	<b>3</b>
<b>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 .....</b>	<b>4</b>
<b>4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.....</b>	<b>4</b>
4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах).....	4
4.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам (темам) .....	5
<b>5. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....</b>	<b>9</b>
<b>6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля) .....</b>	<b>9</b>
6.1. Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)	9
6.2. Перечень электронных библиотечных систем, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем .....	9
6.3. Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства .....	10
<b>7. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) .....</b>	<b>10</b>

**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>
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. Анализирует действующие правовые нормы для выбора оптимальных решений	Обучающийся должен: знать правовые нормы, определяющие границы управленческих решений
	УК-2.2. Определяет круг задач в рамках поставленной цели	Обучающийся должен: уметь определять круг задач в рамках поставленной цели
	УК-2.3. Выбирает оптимальные способы решения задач в условиях имеющихся ресурсов и ограничений	Обучающийся должен: владеть методами выбора оптимальных способов решения задач в условиях имеющихся ресурсов и ограничений
ПК-2. Способен анализировать, обосновывать и выбирать решения	ПК-2.1. Анализирует варианты решений	Обучающийся должен: знать критерии выбора оптимального решения
	ПК-2.2. Обосновывает выбор оптимального решения	Обучающийся должен: уметь применять критерии выбора оптимального решения
	ПК-2.3. Выбирает оптимальное решение в данной ситуации	Обучающийся должен: владеть методами выбора оптимального решения в данной ситуации

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

Цели изучения дисциплины:

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	
<b>1</b>	<b>Раздел 1.</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>51</b>
1.1	Функции решения в процессе управления	4	8	0	17
1.2	Условия и факторы качества управленческих решений	4	8	0	17
1.3	Модели процесса разработки управленческих решений	4	8	0	17
<b>2</b>	<b>Раздел 2.</b>	<b>28</b>	<b>46</b>	<b>0</b>	<b>88,8</b>
2.1	Сбор и анализ данных для выработки управленческого решения	4	10	0	18
2.2	Методы выработки вариантов управленческих решений	8	10	0	18
2.3	Методы оценки вариантов управленческих решений	8	10	0	18
2.4	Особенности группового принятия решений	4	8	0	17
2.5	Информационные системы	4	8	0	17,8

	поддержки управленческих решений				
	<b>Итого</b>	<b>40</b>	<b>70</b>	<b>0</b>	<b>139,8</b>

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

Курс лекционных занятий

№	Наименование раздела / темы дисциплины	Содержание
<b>1</b>	<b>Раздел 1.</b>	
1.1	Функции решения в процессе управления	Общее понятие об управленческом решении. Управленческое решение в широком и узком смысле. Проблемная ситуация и задача как условия необходимости принятия управленческого решения. Понятие проблемы. Виды управленческих проблем. Место и функция управленческого решения в цикле управления. Функции управленческих решений – направляющая, организующая, мотивирующая. Свойства управленческих решений.
1.2	Условия и факторы качества управленческих решений	Критерии эффективности управленческого решения. Объективные и субъективные факторы качества управленческих решений. Принципы принятия качественного управленческого решения – внешнего дополнения, множественности альтернатив, цели, разделения труда, мотивации. Требования к управленческому решению и условия его качества. Организационные факторы качества управленческих решений. Психологические искажения при принятии единоличных управленческих решений.
1.3	Модели процесса разработки управленческих решений	Типология моделей принятия управленческих решений по К. Галотти – нормативные модели, прескриптивные модели, дескриптивные модели. Нормативные модели. Теория ожидания В. Врума. Теория многоатрибутной полезности – Multi Attribute Utility (MAUT). Модель TOTE (Test-Operate-Test-Exit) Е. Галантера и К. Прибрама. Прескриптивные модели. Рациональная модель принятия управленческих решений М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури. 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). Модели выбора между двумя вариантами; между многочисленными вариантами. Стратегия исключения по аспектам А. Тверски. Модель принятия решения Р. Пэйна. Дополнительные модели. Модель умений подготовки управленческих решений по Н.В. Немовой. Праксеологическая модель принятия управленческого решения Б. Пруса. Принципы принятия решений по М.

		Рубинштейну.
<b>2</b>	<b>Раздел 2.</b>	
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>
2.2	Методы выработки вариантов управленческих решений	<p>Индивидуальные методы выработки вариантов управленческих решений. Активизация интеллектуальной активности и алгоритмы выработки управленческих решений.</p> <p>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.</p> <p>Алгоритмы выработки решений – метод ключевых 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>
2.3	Методы оценки вариантов управленческих решений	<p>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.</p>
2.4	Особенности группового принятия решений	<p>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.</p>

		Методы групповой выработки управленческих решений. Метод собраний-совещаний (конференции). Метод номинальной групповой техники. Метод «Дельфы». Метод мозгового штурма (брейнсторминг). Метод синектики.
2.5	Информационные системы поддержки управленческих решений	Использование информационно-технических средств поддержки управленческого решения. Классификация ИТ-систем поддержки управленческих решений по В.А. Грабаурову: системы стратегического уровня, системы уровня управления, системы уровня знания, системы эксплуатационного уровня. Виды ИТ-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 ИТ-систем поддержки управленческих решений по К.В. Балдину, С.Н. Воробьеву, В.Б. Уткину. Интегрированные системы управления (ИСУ) внутренними ресурсами – Enterprise Resources Planning (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.

#### Курс практических/семинарских занятий

№	Наименование раздела / темы дисциплины	Содержание
<b>1</b>	<b>Раздел 1.</b>	
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>
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>
1.3	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> </ol>

		<p>3. Модель ограниченной рациональности принятия решений Г. Саймона.</p> <p>4. Модели выбора между двумя вариантами; между многочисленными вариантами. Стратегия исключения по аспектам А. Тверски.</p>
<b>2</b>	<b>Раздел 2.</b>	
2.1	Сбор и анализ данных для выработки управленческого решения	<p>1. Понятие о диагнозе и диагностике в управлении.</p> <p>2. Ключевые данные и правила их получения. Выявление нелогичностей и противоречий как основа управленческого диагноза.</p> <p>3. Правила и приемы эффективного усвоения информации в соответствии с ведущей репрезентативной системой.</p>
2.2	Методы выработки вариантов управленческих решений	<p>1. Выработка вариантов решения как творчество. Методы активизации творческого потенциала – латеральное мышление, ТРИЗ.</p> <p>2. Использование интуиции при принятии управленческих решений.</p> <p>3. Метод контрольных вопросов и проблемно-ориентированная таблица.</p> <p>4. Применение приемов активизации креативности в процессе индивидуальной выработки управленческого решения.</p>
2.3	Методы оценки вариантов управленческих решений	<p>1. Метод «дерево проблем / дерево решений» (диаграмма Исикавы).</p> <p>2. SWOT-анализ.</p> <p>3. Матрица принятия решений.</p> <p>4. Метод сценариев.</p> <p>5. Функционально-стоимостной анализ как средство принятия управленческих решений.</p>
2.4	Особенности группового принятия решений	<p>1. Оптимизация группы и для принятия групповых решений.</p> <p>2. Опасности групповых решений и их преодоление.</p> <p>3. Методы интенсификации группового взаимодействия при принятии решений.</p> <p>4. Экспертный метод принятия управленческих решений.</p>
2.5	Информационные системы поддержки управленческих решений	<p>1. Классификации IT-систем поддержки управленческих решений.</p> <p>2. Интегрированные системы управления и их структурные блоки.</p> <p>3. Справочно-правовые системы юридической поддержки управленческих решений.</p> <p>4. Анализ компонентов интегрированной системы R3.</p> <p>5. Анализ компонентов интегрированной системы семейств 1С.</p>

## **5. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

Вопросы для самостоятельного изучения  
(проверка осуществляется в форме устного опроса)

1. Сущность и роль государственной политики в системе управления.
2. Характеристика процесса разработки политики.
3. Место и роль управленческих решений в процессе управления.
7. Целевая комплексная программа как государственное решение.
8. Проблема типологии управленческих решений в научной литературе.
9. Соотношение политического, экономического, правового и организационного аспектов в управленческом решении.
10. Документооборот в системе принятия и исполнения решений.
11. Методологические основы разработки и принятия управленческих решений.
12. Методы и модели разработки управленческих решений.
13. Системный подход к разработке управленческих решений.
14. Требования к информационному обеспечению разработки управленческих решений.
15. Организация разработки управленческих решений.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **6.1. Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

#### **Основная учебная литература:**

1. 2 Оксинойд, К.Э. Управление персоналом: теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации : учебно-практическое пособие / К.Э. Оксинойд, Е.В. Розина ; под ред. А.Я. Кибанов. - М. : Проспект, 2014. - 64 с. - ISBN 978-5-392-10153-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=252146> (25.05.2023)

#### **Дополнительная учебная литература:**

1. 2. Глянько, А.П. Управление этикой и социальной ответственностью компании / А.П. Глянько. - Москва : Лаборатория книги, 2011. - 103 с. - ISBN 978-5-504-00468-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=140863> (25.05.2023)

### **6.2. Перечень электронных библиотечных систем, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование документа с указанием реквизитов</b>
1	Договор на доступ к ЭБС ZNANIUM.COM между БашГУ в лице директора СФ БашГУ и ООО «Знаниум» № 3/22-эбс от 05.07.2022
2	Договор на доступ к ЭБС «ЭБС ЮРАЙТ» (полная коллекция) между БашГУ в лице директора СФ БашГУ и ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ» № 1/22-эбс от 04.03.2022
3	Договор на доступ к ЭБС «Университетская библиотека онлайн» между БашГУ и «Нексмедиа» № 223-950 от 05.09.2022
4	Договор на доступ к ЭБС «Лань» между БашГУ и издательством «Лань» № 223-948 от 05.09.2022
5	Договор на доступ к ЭБС «Лань» между БашГУ и издательством «Лань» № 223-949 от 05.09.2022

6	Соглашение о сотрудничестве между БашГУ и издательством «Лань» № 5 от 05.09.2022
7	ЭБС «ЭБ БашГУ», бессрочный договор между БашГУ и ООО «Открытые библиотечные системы» № 095 от 01.09.2014 г.
8	Договор на БД диссертаций между БашГУ и РГБ № 223-796 от 27.07.2022
9	Договор о подключении к НЭБ и о предоставлении доступа к объектам НЭБ между БашГУ в лице директора СФ БашГУ с ФГБУ «РГБ» № 101/НЭБ/1438-П от 11.06.2019
10	Договор на доступ к ЭБС «ЭБС ЮРАЙТ» (полная коллекция) между УУНиТ в лице директора СФ УУНиТ и ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ» № 1/23-эбс от 03.03.2023

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»)**

№ п/п	Адрес (URL)	Описание страницы
1	<a href="http://uptp.ru">http://uptp.ru</a>	Международный журнал «Проблемы теории и практики управления»
2	<a href="http://www.ecsocman.edu.ru">http://www.ecsocman.edu.ru</a>	Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»
3	<a href="http://dis.ru/manag">http://dis.ru/manag</a>	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

**6.3. Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства**

Наименование программного обеспечения
Windows XP / Кол-во ПК: неограниченно / Лицензионное соглашение MSDN. Государственный контракт №9 от 18.03.2008 г. ЗАО «СофтЛайн»
Сопровождение «Система ГАРАНТ» / Кол-во ПК: Неограниченно / ООО «Центр Управления Персоналом ГАРАНТ». Договор №1126 от 09.01.2018
Консультант Плюс Бюджетные организации / Кол-во ПК: Неограниченно / Центр права «Респект». Договор №3-19 от 09.01.2019
Office Standart 2010 RUS OLP NL Acdmc / Кол-во ПК: 200 / Лицензионный договор №04297 от 9.04.2012
Office Standart 2007 Russian OpenLicensePack NoLevel Acdmc / Кол-во ПК: 200 / ООО «Общество информационных технологий». Государственный контракт №13 от 06.05.2009
Kaspersky Endpoint Security / Кол-во ПК: 950 / СофтЛайн Трейд, АО № лиц. 17E0-171109-063136-757-608

**7. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Тип учебной аудитории	Оснащенность учебной аудитории
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа	Учебная мебель, доска, мультимедиа-проектор, экран настенный, учебно-наглядные пособия
Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа	Учебная мебель, доска, мультимедиа-проектор, экран настенный, учебно-наглядные пособия
Учебная аудитория текущего контроля и промежуточной аттестации	Учебная мебель, доска, мультимедиа-проектор, экран настенный, учебно-наглядные пособия
Учебная аудитория групповых и индивидуальных консультаций	Учебная мебель, доска, мультимедиа-проектор, экран настенный, учебно-наглядные пособия

