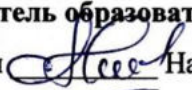



**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Кабардино-Балкарский государственный университет  
им. Х.М. Бербекова»**

**ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА, ТУРИЗМА И ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

<p><b>«СОГЛАСОВАНО»</b></p> <p>Руководитель образовательной программы  Нагоев А.Б.</p> <p>« 30 » 05 2023 г.</p>	<p><b>«УТВЕРЖДАЮ»</b></p> <p>Директор Института М.М. Дигидов</p> <p></p> <p>« 30 » 05 2023 г.</p>
--	--

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**«УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»**

Направление подготовки:

**38.03.03 – Управление персоналом**  
(код и наименование направления подготовки)

Профиль подготовки:

**«Управление персоналом организации»**

Квалификация (степень) выпускника:

**бакалавр**

Форма обучения:

**Очная, очно-заочная, заочная**

**Нальчик 2023**

Рабочая программа дисциплины «Управленческие решения» /составитель А. Б. Нагоев - Нальчик: ФГБОУ КБГУ, 2023. – 34 с.

Рабочая программа предназначена для студентов очной формы обучения по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», профиль «Управление персоналом организации» VI семестра, 3 курса.

Рабочая программа составлена с учетом Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 14 декабря 2015 г. № 1461 (зарегистрировано в Минюсте России 19 января 2016 г. № 40640)

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>4</b>
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО .....</b>	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<b>3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>4</b>
<b>4. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>5</b>
4.1. Содержание разделов .....	5
4.2. Структура дисциплины .....	7
4.3. Лекционные занятия .....	8
4.4. Практические занятия (семинары) .....	8
4.5. Лабораторные работы .....	8
4.6. Самостоятельное изучение разделов дисциплины .....	8
<b>5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО И РУБЕЖНОГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ.....</b>	<b>9</b>
<b>5.1. Оценочные материалы для текущего контроля.....</b>	<b>9</b>
5.1.1. Вопросы по темам дисциплины .....	Ошибка! Закладка не определена.0
5.1.2. Оценочные материалы для выполнения рефератов .....	Ошибка! Закладка не определена.1
5.1.3. Оценочные материалы для самостоятельной работы .....	13
5.1.4. Оценочные материалы для выполнения докладов .....	13
<b>5.2. Оценочные материалы для рубежного контроля. ....</b>	<b>Ошибка! Закладка не определена.4</b>
<b>5.3. Оценочные материалы для промежуточной аттестации. ....</b>	<b>21</b>
<b>6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....</b>	<b>23</b>
<b>7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>24</b>
<b>7.1. Основная литература.....</b>	<b>Ошибка! Закладка не определена.5</b>
<b>7.2. Дополнительная литература.....</b>	<b>Ошибка! Закладка не определена.5</b>
<b>7.3. Периодические издания .....</b>	<b>25</b>
<b>7.4. Интернет-ресурсы .....</b>	<b>Ошибка! Закладка не определена.5</b>
<b>7.5. Методические указания по проведению учебных занятий. ....</b>	<b>Ошибка! Закладка не определена.6</b>
<b>8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>31</b>
<b>9. ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ (ДОПОЛНЕНИЙ).....</b>	<b>33</b>
<b>10. Приложения</b>	

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Цель** освоения дисциплины - формирование у студентов системы знаний, умений и навыков, обеспечивающих принятие ими обоснованных, эффективных управленческих решений.

### **Задачи дисциплины:**

- изучение технологии разработки, принятия и реализации управленческих решений, в том числе в условиях риска и неопределенности;
- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации управленческих решений;
- получение практических навыков в применении изучаемых методов разработки и принятия управленческих решений при помощи разбора деловых ситуаций и решения практических управленческих задач;
- формирование навыков адаптации изученных методов к конкретным управленческим ситуациям.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина «Управленческие решения» относится к факультативным дисциплинам основной образовательной программы по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», профиль «Управление персоналом организации».

Данная дисциплина опирается на знания, полученные в процессе изучения предшествующих дисциплин: «Экономическая теория», «Экономика предприятия», «Психология управления», «Основы менеджмента», «Управление бизнес-процессами». Данные дисциплины и модули закладывают основы теоретических знаний в области управления. Базируясь на этих знаниях, раскрываются прикладные аспекты функционирования организации, деятельность профессиональных менеджеров. Дисциплина «Управленческие решения» уточняет и конкретизирует теоретические модели, описывающие процессы принятия решений в экономике.

Освоение дисциплины «Управленческие решения» необходимо в дальнейшем для подготовки выпускной квалификационной работы.

## 3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В совокупности с другими дисциплинами профиля «Управление персоналом организации» дисциплина «Управленческие решения» направлена на формирование следующей компетенции в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата):

### **Профессиональные компетенции (ПК):**

ПК-25 - способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений.

В результате освоения дисциплины, обучающиеся должны:

### **Знать:**

- основные понятия предмета;
- принципы разработки и принятия управленческих решений;
- неалгоритмические подходы и технологии управленческих решений;
- психофизиологические основы принятия решений;
- психологические аспекты принятия управленческих решений;
- способы оценки эффективности управленческих решений;
- основные принципы и математические методы анализа и оптимизации управленческих решений;
- виды ответственности за принимаемые решения.

### **Уметь:**

- организовывать процесс разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска;
- применять эффективные методы оптимизации решений;
- адекватно и не предвзято оценивать предлагаемые альтернативы;
- выбирать рациональные варианты действий в практических задачах принятия решений с использованием неалгоритмических подходов и технологий управленческих решений.

**Владеть:**

- методами построения и анализа эффективных решений и соответствующими возможностями информационных технологий.
- обладать навыками принятия обоснованных управленческих решений, выявления факторов, влияющих на процессы выработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях динамично развивающейся среды.

## 4. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1. Содержание разделов

**Таблица 1. Содержание дисциплины «Управленческие решения», перечень оценочных средств и контролируемых компетенций**

№ п/п	Наименование раздела/темы	Содержание раздела	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Форма текущего контроля
1.	Современные концепции экономического развития, предопределяющие процесс принятия управленческих решений.	Концепции экономического развития: неоклассическая школа, кейнсианство, монетаризм, экономика предложения, институционализм, неолиберализм, маржинализм (ранний маржинализм и поздний маржинализм). Равновесие экономической системы: общее понятие и особенности.	ПК-25	ДЗ, Р, РК, Т, дискуссии
2.	Рациональность, полезность и ценность в процессах принятия управленческих решений	Истоки концепции рациональности: нормативный, дескриптивный и предписывающий аспекты. Нормативная теория рациональности. Субстанциональная и ограниченная рациональность. Методология экономического анализа: позитивистская и поведенческая экономика. Концепция полезности и ценности в процессах управления. Рациональность поведения людей в экономике, равновесный подход к исследованию динамических явлений и процессов.	ПК-25	ДЗ, Р, РК, Т, дискуссии
3.	Уровни и виды ответственности при принятии управленческих решений	Сущность ответственности. Соотношение обязанностей и ответственности. Уровни ответственности при принятии решений: рутинный, селективный, адаптационный и инновационный. Виды ответственности при принятии решений: ответственность за принятие решений на бытовом уровне, ответственность исполнителя, ответственность наемного работника, ответственность руководителя	ПК-25	ДЗ, Р, РК, Т, дискуссии

		государственной компании, ответственность собственника бизнеса. Государственная, коллективная и личная ответственность.		
4.	Эффективность управленческих решений.	Содержание понятий «эффективность», «результативность», «производительность», «эффективность управленческих решений». Виды эффективности. Классификация эффективности управленческих решений. Оценка эффективности управленческих решений. Экономическая и социальная эффективность. Качественные и количественные показатели эффективности управленческих решений. Методы оценки эффективности управленческих решений. Косвенный метод. Метод оценки по конечным результатам. Оценка эффективности по непосредственным результатам деятельности.	ПК-25	ДЗ, Р, РК, Т, дискуссии
5.	Функции решения в методологии и организации процесса управления. Типология управленческих решений.	Характеристика функций управленческих решений (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность. Современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений по технологии разработки, в соответствие с прогнозной эффективностью и т.п. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений (реальность, устойчивость к возможным ошибкам, контролируемость и т.п.).	ПК-25	ДЗ, Р, РК, Т, дискуссии
6.	Модели, методология и организация процесса разработки и реализации управленческого решения.	Методы принятия решений. Парадоксы и ограничения процесса индивидуального принятия решений: зависимость от контекста, самоуверенность. Адаптивный подход. Методологические основы организации процесса разработки управленческого решения. Определение понятий «модель», «метод», «методология» в процессе разработки и реализации управленческих решений. Основные методы процесса разработки управленческого решения. Принятие управленческих решений на основе методологии системного анализа. Модели разработки и выбора управленческого решения. Цели моделирования и характеристика моделей. Основные подходы к построению моделей в управлении. Построение моделей. Типы моделей.	ПК-25	ДЗ, Р, РК, Т, дискуссии
7.	Психофизиология	Психофизиологические основы принятия управленческих	ПК-25	ДЗ, Р,

	огические основы принятия управленческих решений	решений: сущность, особенности, этапы. Психологические аспекты принятия управленческих решений. Механизмы, влияющие на принятие решений. Эмоционально-волевые качества и мотивация власти руководителя. Личностные характеристики политиков. Принятие управленческого решения. Анализ качеств политиков, влияющих на принятие управленческих решений. Зарубежные и отечественные психологические теории принятия решения. Отличие непсихологических и психологических теорий принятия решений. Концепция А.В. Карпова: принятие решения как "интегральный психический процесс". Теория смысловой регуляции О.К. Тихомирова. Понятие динамических регулятивных систем Т.В. Корниловой. Положения психологической теории разработки управленческих решений. Человеческие системы переработки информации для принятия решений. Этапы переработки информации и типы памяти. Мышление человека и его виды. Феномены поведения человека в процессе принятия решений. Специфика, феномены индивидуальных и групповых решений.		РК, Т, дискуссии
8.	Альтернативные теории принятия решений	Теория ожидаемой полезности и ее развитие: теория перспектив, ранговая теория полезности, косвенная теория полезности, теория сожаления. Достоинства и ограничения данных моделей. Процедурные теории принятия решений. Эмпирическое тестирование. Технология блокчейн - как инновационный метод разработки и распределения информации.	ПК-25	ДЗ, Р, РК, Т, дискуссии
9	Манипуляционные технологии в процессе принятия решений.	Основные понятия и определения, генезис социального манипулирования и познания его природы. Социальное манипулирование и управление. Влияние манипуляционных технологий на принятие спорных решений.	ПК-25	ДЗ, Р, РК, Т, дискуссии

На изучение курса отводится 108 часов (3 з.е.), из них: контактная работа 34 ч., в том числе лекционных – 17 часов; практических (семинарских) – 17 часов; самостоятельная работа студента 65 часов; контроль – 9 часов; завершается зачетом.

#### 4.2. Структура дисциплины.

Таблица 2. Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часов)

Вид работы	Трудоемкость, часов / зачетных единиц	
	VI семестр	всего
<b>Общая трудоемкость (в зачетных единицах)</b>	<b>108 (3 з.е.)</b>	<b>108 (3 з.е.)</b>
<b>Контактная работа (в часах):</b>	<b>34</b>	<b>34</b>
<i>Лекции (Л)</i>	<i>17</i>	<i>17</i>
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>	<i>17</i>	<i>17</i>
<i>Семинарские занятия (СЗ)</i>	<i>Не предусмотрены</i>	<i>Не предусмотрены</i>
<i>Лабораторные работы (ЛР)</i>	<i>Не предусмотрены</i>	<i>Не предусмотрены</i>
<b>Самостоятельная работа (в часах):</b>	<b>65</b>	<b>65</b>
Расчетно-графическое задание	<i>Не предусмотрены</i>	<i>Не предусмотрены</i>

Реферат (Р)	10	10
Эссе (Э)		
Контрольная работа (КР)		
Самостоятельное изучение разделов	55	55
Курсовой проект (КП), курсовая работа (КР)	<i>Не предусмотрена</i>	<i>Не предусмотрена</i>
Подготовка и прохождение промежуточной Аттестации	<b>9</b>	<b>9</b>
<b>Вид промежуточной аттестации</b>	<b>Зачет</b>	<b>Зачет</b>

### 4.3 Лекционные занятия

Таблица 3.

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование темы дисциплины</b>
1.	Современные концепции экономического развития, предопределяющие процесс принятия управленческих решений.
2.	Рациональность, полезность и ценность в процессах принятия управленческих решений
3.	Уровни и виды ответственности при принятии управленческих решений
4.	Эффективность управленческих решений
5.	Функции решения в методологии и организации процесса управления
6.	Модели, методология и организация процесса разработки и реализации управленческого решения.
7.	Психофизиологические основы принятия управленческих решений
8.	Альтернативные теории принятия решений
9.	Манипуляционные технологии в процессе принятия решений.

### 4.4 Практические занятия (семинары)

Таблица 4.

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование темы дисциплины</b>
1.	Современные концепции экономического развития, предопределяющие процесс принятия управленческих решений.
2.	Рациональность, полезность и ценность в процессах принятия управленческих решений
3.	Уровни и виды ответственности при принятии управленческих решений
4.	Эффективность управленческих решений
5.	Функции решения в методологии и организации процесса управления
6.	Модели, методология и организация процесса разработки и реализации управленческого решения.
7.	Психофизиологические основы принятия управленческих решений
8.	Альтернативные теории принятия решений
9.	Манипуляционные технологии в процессе принятия решений.

### 4.5 Лабораторные работы

Таблица 5.



№ п/п	Наименование лабораторных работ
	не предусмотрены

#### 4.6. Самостоятельное изучение разделов дисциплины

Таблица 6.

№ п/п	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
1	Функции решения в методологии и организации процесса управления
2	Типология управленческих решений
3	Условия и факторы качества управленческих решений
4	Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих решений
5	Этические основы подготовки управленческих решений
6	Анализ внешней среды и ее влияния на разработку и реализацию альтернативных управленческих решений
7	Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска
8	Организационные методы уменьшения неопределенностей
9	Управленческие риски при подготовке и реализации управленческих решений
10	Модели и методы подготовки управленческих решений

### 5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО И РУБЕЖНОГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Конечными результатами освоения программы дисциплины являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным компетенциям. Формирование этих дескрипторов происходит в течение всего семестра по этапам в рамках различного вида занятий и самостоятельной работы.

В ходе изучения дисциплины предусматриваются *текущий, рубежный контроль и промежуточная аттестация*.

**5.1. Оценочные материалы для текущего контроля.** Цель *текущего контроля* – оценка результатов работы в семестре и обеспечение своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы обучающегося. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине

**Текущий контроль** успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины «Управленческие решения» и включает: ответы на теоретические вопросы на практическом занятии, самостоятельное выполнение индивидуальных домашних заданий с отчетом (защитой) в установленный срок, написание докладов, рефератов, эссе, дискуссии.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведется преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания.

#### 5.1.1 Вопросы по темам дисциплины «Управленческие решения», контролируемые компетенции – ПК-25

**Тема 1. Современные концепции экономического развития, предопределяющие процесс принятия управленческих решений.**

1. Концепции экономического развития: неоклассическая школа, кейнсианство, монетаризм, экономика предложения, институционализм, неолиберализм, маржинализм (ранний маржинализм и поздний маржинализм).
2. Равновесие экономической системы: общее понятие и особенности.

## **Тема 2. Рациональность, полезность и ценность в процессах принятия управленческих решений.**

1. Истоки концепции рациональности: нормативный, дескриптивный и предписывающий аспекты. Нормативная теория рациональности. Субстанциональная и ограниченная рациональность.
2. Методология экономического анализа: позитивистская и поведенческая экономика.
3. Концепция полезности и ценности в процессах управления.
4. Рациональность поведения людей в экономике, равновесный подход к исследованию динамических явлений и процессов.
5. Свойства полезности товара (услуги).

## **Тема 3. Уровни и виды ответственности при принятии управленческих решений**

1. Сущность ответственности. Соотношение обязанностей и ответственности.
2. Уровни ответственности при принятии решений: рутинный, селективный, адаптационный и инновационный.
3. Виды ответственности при принятии решений: ответственность за принятие решений на бытовом уровне, ответственность исполнителя, ответственность наемного работника, ответственность руководителя государственной компании, ответственность собственника бизнеса. Государственная, коллективная и личная ответственность.

## **Тема 4. Эффективность управленческих решений.**

1. Содержание понятий «эффективность», «результативность», «производительность», «эффективность управленческих решений».
2. Виды эффективности. Классификация эффективности управленческих решений.
3. Оценка эффективности управленческих решений.
4. Экономическая и социальная эффективность.
5. Качественные и количественные показатели эффективности управленческих решений.
6. Методы оценки эффективности управленческих решений. Косвенный метод. Метод оценки по конечным результатам. Оценка эффективности по непосредственным результатам деятельности.

## **Тема 5. Функции решения в методологии и организации процесса управления.**

### **Типология управленческих решений.**

1. Характеристика функций управленческих решений (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.).
2. Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем.
3. Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность.
4. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.
5. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений (реальность, устойчивость к возможным ошибкам, контролируемость и т.п.).

## **Тема 6. Модели, методология и организация процесса разработки и реализации управленческого решения.**

1. Методы принятия решений.
2. Парадоксы и ограничения процесса индивидуального принятия решений: зависимость от контекста, самоуверенность.
3. Методологические основы организации процесса разработки управленческого решения.
4. Определение понятий «модель», «метод», «методология» в процессе разработки и реализации управленческих решений. Основные методы процесса разработки управленческого

- решения.
5. Основные этапы организации процесса разработки управленческого решения.
  6. Модели разработки и выбора управленческого решения.

### **Тема 7. Психофизиологические основы принятия управленческих решений**

1. Психофизиологические основы принятия управленческих решений: сущность, особенности, этапы. Психологические аспекты принятия управленческих решений.
2. Механизмы, влияющие на принятие решений.
3. Принятие управленческого решения.
4. Зарубежные и отечественные психологические теории принятия решения.

### **Тема 8. Альтернативные теории принятия решений**

1. Теория ожидаемой полезности и ее развитие: теория перспектив, ранговая теория полезности, косвенная теория полезности, теория сожаления. Достоинства и ограничения данных моделей.
2. Процедурные теории принятия решений. Эмпирическое тестирование.
3. Технология блокчейн - как инновационный метод разработки и распределения информации.

### **Тема 9. Манипуляционные технологии в процессе принятия решений.**

1. Основные понятия и определения, генезис социального манипулирования и познания его природы.
2. Социальное манипулирование и управление.
3. Влияние манипуляционных технологий на принятие спорных решений.

### **Критерии формирования оценок (оценивания) устного опроса**

Устный опрос является одним из основных способов учёта знаний обучающегося по дисциплине «Управленческие решения». Развёрнутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения.

*В результате устного опроса знания, обучающегося оцениваются по следующей шкале:*

**3 балла**, ставится, если обучающийся: полно излагает изученный материал, даёт правильное определение экономических понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

**2 балла**, ставится, если обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для балла «1», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочёта в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

**1 балл**, ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но: излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

**0 баллов**, ставится, если обучающийся обнаруживает незнание большей части соответствующего раздела изучаемого материала, допускает ошибки в формулировке.

### **5.1.2. Оценочные материалы для выполнения рефератов, (контролируемые компетенции ПК-25)**

#### **Примерные темы рефератов по дисциплине «Управленческие решения»**

1. Современные концепции экономического развития, предопределяющие процесс

принятия управленческих решений.

2. Методология экономического анализа: позитивистская и поведенческая экономика.
3. Концепция полезности и ценности в процессах управления.
4. Качественные и количественные показатели эффективности управленческих решений.
5. Отличительные особенности принятия решений в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления.
6. Характеристика отраслевых особенностей разработки и принятия управленческих решений в России и за рубежом.
7. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений.
8. Управленческие решения в сфере построения организационной структуры.
9. Управленческие решения в сфере мотивации.
10. Оценка эффективности управленческих решений.
11. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности риска (на примере конкретной организации).
12. Проблемы разработки и выбора альтернатив.
13. Проблема ответственности за принятое управленческое решение в сфере бизнеса.
15. Проблема ответственности за принятое управленческое решение в сфере государственного и муниципального управления.

### **Методические рекомендации по написанию реферата**

**Реферат** – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Изложенное понимание реферата как целостного авторского текста определяет критерии его оценки: новизна текста; обоснованность выбора источника; степень раскрытия сущности вопроса; соблюдения требований к оформлению.

**Требования к реферату:** Общий объем реферата 20 листов (шрифт 14 Times New Roman, 1,5 интервал). Поля: верхнее, нижнее, правое, левое – 20мм. Абзацный отступ – 1,25; Рисунки должны создаваться в циклических редакторах или как рисунок Microsoft Word (сгруппированный). Таблицы выполнять табличными ячейками Microsoft Word. Сканирование рисунков и таблиц не допускается. Выравнивание текста (по ширине страницы) необходимо выполнять только стандартными способами, а не с помощью пробелов. Размер текста в рисунках и таблицах – 12 кегль

Обязательно наличие: содержания (структура работы с указанием разделов и их начальных номеров страниц), введения (актуальность темы, цель, задачи), основных разделов реферата, заключения (в кратком, резюмированном виде основные положения работы), списка литературы с указанием конкретных источников, включая ссылки на Интернет-ресурсы.

В тексте ссылка на источник делается путем указания (в квадратных скобках) порядкового номера цитируемой литературы и через запятую – цитируемых страниц. **Уровень оригинальности текста – 60%**

### **Критерии оценки реферата:**

#### **Критерии оценки реферата:**

«отлично» (3 балла) ставится, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы. Обучающийся проявил инициативу, творческий подход, способность к выполнению сложных заданий, организационные способности. Отмечается способность к публичной коммуникации. Документация представлена в срок. Полностью оформлена в соответствии с требованиями

*«хорошо» (2 балла)* – выполнены основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы. Обучающийся достаточно полно, но без инициативы и творческих находок выполнил возложенные на него задачи. Документация представлена достаточно полно и в срок, но с некоторыми недоработками.

*«удовлетворительно» (1 балл)* – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод. Обучающийся выполнил большую часть возложенной на него работы. Допущены существенные отступления. Документация сдана со значительным опозданием (более недели). Отсутствуют отдельные фрагменты.

*«неудовлетворительно» (0 баллов)* – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы. Обучающийся не выполнил свои задачи или выполнил лишь отдельные несущественные поручения. Документация не сдана.

### **5.1.3 Оценочные материалы для самостоятельной работы обучающегося ( типовые задачи) (контролируемые компетенции ПК-25)**

**Задание 1.** Фирма «Apple» изменила конфигурацию экрана монитора и создала новое программное обеспечение, в результате компьютер стал более удобен для пользователей. Эта фирма успешно завоевала часть рынка, где ранее господствовала фирма «IBM». Проводя маркетинговые исследования, необходимо правильно разработать управленческое решение о наборе потребительских свойств выпускаемой продукции.

**Задание 2.** Не углубляясь в подробный анализ и расчеты, поскольку дополнительной информации и данных для этого нет, выполните первый шаг технологии принятия решения: определите проблему, сформулируйте цель, поставьте задачу или несколько задач, проранжируйте их по очередности решения. Определите, какую информацию необходимо еще собрать для решения задачи. Определите требования к данному решению и проранжируйте их в порядке убывания степени важности. Продумайте, какой количественный критерий будет использоваться для определения достижения поставленной цели. Полученные предложения обсуждаются на занятии.

Предприятие А в последнее время испытывает трудности со сбытом продукции. Стиральные машины, выпускаемые предприятием, по техническим характеристикам и диапазону программируемых операций уступают зарубежным машинам того же класса, поступающим на тот же рынок. Новая модель, предложенная отделом главного конструктора, более конкурентоспособна. Однако для освоения ее массового производства требуется реконструкция, модернизация или приобретение нового оборудования. Сумма необходимых капиталовложений и предлагаемые условия кредита (собственных финансовых ресурсов у предприятия нет) обуславливают срок окупаемости через три года при условии запуска новой модели в производство через год. На совещании у директора завода было высказано мнение, что за этот срок завод успеет обанкротиться. При нынешнем темпе сокращения продаж не хватит денег не только на расчеты по кредиту, но и на выплату заработной платы. В качестве альтернативы предлагалось вкладывать средства в улучшение внешнего вида изделий, расширение рекламы и освоение новых географических рыночных ниш. В то же время обращалось внимание на наличие резервов. Предлагалось за счет организационных мероприятий, не требующих капитальных затрат, повысить производительность, снизить себестоимость изделий и таким образом получить возможность установить конкурентные цены. А в случае роста продаж за счет снижения цен увеличить объем выпуска продукции. Обсуждались и другие варианты.

**Задание 3.** Деловая игра «Разработка управленческих решений в сфере

#### **гостиничного бизнеса»:**

Ситуация 1: Вам нужно принять решение: целесообразно ли открывать в городе новую гостиницу. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

#### **Ситуация 2**

Исходя из данных ситуации 1, и собранной информации осуществить подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

### **5.1.4. Оценочные материалы для выполнения докладов по дисциплине «Управленческие решения», (контролируемые компетенции ПК-25)**

**Доклад** – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы

#### **Примерные темы докладов по дисциплине**

1. Зарубежные и отечественные психологические теории принятия решения.
2. Отличие непсихологических и психологических теорий принятия решений. Концепция А.В. Карпова: принятие решения как "интегральный психический процесс". Теория смысловой регуляции О.К. Тихомирова. Понятие динамических регулятивных систем Т.В. Корниловой.
3. Технология блокчейн - как инновационный метод разработки и распределения информации
4. Основные понятия и определения, генезис социального манипулирования и познания его природы. Социальное манипулирование и управление.
5. Влияние манипуляционных технологий на принятие спорных решений.
6. Использование топологических методов разработки управленческих решений.
7. Ситуационный анализ при принятии управленческих решений.
8. Особенности принятия стратегических управленческих решений.
9. Особенности применения экспертных оценок при разработке и принятии управленческих решений.
10. Проблемы определения целей управленческого решения.
11. Состояния современного консалтинга в России и за рубежом.
12. Ситуационный анализ при принятии управленческих решений.
13. Понятие внешней среды в процессе формирования управленческого решения.

#### **Требования к докладу:**

Общий объем доклада 10-15 листов (шрифт 14 Times New Roman, 1,5 интервал). Поля: верхнее, нижнее, правое, левое – 20мм. Абзацный отступ – 1,25; Рисунки должны создаваться в циклических редакторах или как рисунок Microsoft Word (сгруппированный). Таблицы выполнять табличными ячейками Microsoft Word. Сканирование рисунков и таблиц не допускается. Выравнивание текста (по ширине страницы) необходимо выполнять только стандартными способами, а не с помощью пробелов. Размер текста в рисунках и таблицах – 12 кегль

Обязательно наличие: содержания (структура работы с указанием разделов и их начальных номеров страниц), введения (актуальность темы, цель, задачи), основных разделов реферата, заключения (в кратком, резюмированном виде основные положения работы), списка литературы с указанием конкретных источников, включая ссылки на Интернет-ресурсы.

В тексте ссылка на источник делается путем указания (в квадратных скобках) порядкового номера цитируемой литературы и через запятую – цитируемых страниц. Уровень оригинальности текста – 50%

#### **Критерии оценки доклада:**

«отлично» (4 балла) ставится, если обучающийся проявил инициативу, творческий подход, способность к выполнению сложных заданий, организационные способности. Отмечается способность к публичной коммуникации. Документация представлена в срок. Полностью оформлена в соответствии с требованиями

«хорошо» (3 балла) – обучающийся достаточно полно, но без инициативы и творческих находок выполнил возложенные на него задачи. Документация представлена достаточно полно и в срок, но с некоторыми недоработками

«удовлетворительно» (2 балла) – обучающийся выполнил большую часть возложенной на него работы. Допущены существенные отступления. Документация сдана со значительным опозданием (более недели). Отсутствуют отдельные фрагменты.

«неудовлетворительный (ниже порогового) уровень компетенции» (менее 1 баллов) – обучающийся не выполнил свои задачи или выполнил лишь отдельные несущественные поручения. Документация не сдана.

### **5.1. Оценочные материалы для рубежного контроля.**

*Рубежный контроль* осуществляется по более или менее самостоятельным разделам – учебным модулям курса и проводится по окончании изучения материала модуля в заранее установленное время. Рубежный контроль проводится с целью определения качества усвоения материала учебного модуля в целом. В течение семестра проводится *три таких контрольных мероприятия по графику*.

В качестве форм рубежного контроля можно использовать тестирование (письменное или компьютерное), проведение коллоквиума или контрольных работ. Выполняемые работы должны храниться на кафедре течения учебного года и по требованию предоставляться в Управление контроля качества. На рубежные контрольные мероприятия рекомендуется выносить весь программный материал (все разделы) по дисциплине.

#### **5.2.1 Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков (контролируемые компетенции ПК-25)**

##### ***Вопросы для коллоквиума (часть1):***

1. Роль концепций экономического развития в процессе принятия управленческих решений
  2. Концепции рациональности.
  3. Позитивистская и поведенческая экономика.
  4. Концепция полезности и ценности в процессах управления
  5. Рациональность поведения людей в экономике, равновесный подход к исследованию динамических явлений и процессов.
  6. Свойства полезности товара (услуги).
  7. Общие сведения о теории принятия решений.
- Характеристика понятий «управленческая проблема» и «управленческое решение».
2. Характеристика функций управленческих решений.
  3. Отличительные особенности принятия решений в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления.
  4. Характеристика отраслевых особенностей разработки и принятия управленческих решений в России и за рубежом.
  5. Характеристика основных типов управленческих решений.
  6. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений.
  7. Классификационные признаки управленческих решений.
  8. Характеристика современных подходов к классификации управленческих решений.
  9. Характеристики личности ЛПР, влияющие на выбор альтернативы принятия решений.
  10. Характеристика индивидуального и группового принятия решения.
  11. Роль руководителя организации в процессе разработки и принятия управленческого решения.
  12. Характеристика внутренней и внешней информации, необходимой для разработки управленческих решений.

### ***Вопросы для коллоквиума (Часть 2):***

1. Характеристика понятий «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».
2. Характеристика этапов процесса моделирования.
3. Краткая характеристика современных методов принятия управленческих решений.
4. Краткая характеристика моделей, используемых при принятии управленческих решений.
5. Характеристика элементов внешней среды организации с точки зрения их влияния на принятие управленческих решений.
6. Эффективность управленческих решений
7. Типология управленческих решений
8. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.
9. Характеристика функций управленческих решений.
10. Методы принятия решений
11. Модели принятия управленческих решений
12. Характеристика современных рыночных институтов процесса разработки управленческого решения.
13. Характеристика современных методов анализа внешней среды.
14. Преимущества и недостатки использования российских и зарубежных консультантов при принятии управленческих решений.

### ***Вопросы для коллоквиума (Часть 3):***

1. Характеристика особенностей оценки эффективности управленческих решений.
2. Методологические подходы к оценке эффективности решений.
3. Понятия «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».
4. Понятие «супероптимальное решение».
5. Характеристика трудностей, возникающих при реализации принятых управленческих решений.
6. Проблемы стимулирования и кадрового обеспечения реализации решений.
7. Контроль за исполнением решений: значение, функции, виды.
8. Методы контроля и оценки исполнения решений.
9. Подходы к оценке эффективности управленческих решений.
10. Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».
11. Понятие «супероптимальное решение».
12. Роль синергетического эффекта в формировании супероптимальных решений.
13. Психофизиологические основы принятия управленческих решений: сущность, особенности, этапы.
14. Психологические аспекты принятия управленческих решений.
15. Механизмы, влияющие на принятие решений.
16. Зарубежные и отечественные психологические теории принятия решения
17. Положения психологической теории разработки управленческих решений
18. Альтернативные теории принятия решений
19. Технология блокчейн - как инновационный метод разработки и распределения информации
20. Манипуляционные технологии в процессе принятия решений.

**Критерии формирования оценок по коллоквиуму представлены в приложении 2.**

### **5.2.2. Оценочные материалы: Типовые тестовые задания по дисциплине «Управленческие решения», (контролируемые компетенции ПК-25)**

Тест – система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений студента.



**1. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:**

- a) инструмент управленческой деятельности;
- b) продукт управленческой деятельности;
- c) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
- d) форма воздействия субъекта на объект;
- e) управленческий документ.

**2. Юридическое свойство управленческого решения – это:**

- a) целенаправленность;
- b) правомерность;
- c) плановость;
- d) коллегиальность.

**3. Организационные свойства управленческого решения - это:**

- a) плановость;
- b) последовательность;
- c) целенаправленность;
- d) правомерность.

**4. Технологическое свойство управленческого решения - это:**

- a) комплексность;
- b) стадийность;
- c) целенаправленность;
- d) актуальность.

**5. Системное свойство управленческого решения - это:**

- a) коллегиальность;
- b) плановость;
- c) комплексность;
- d) актуальность.

**6. Проблемное «свойство управленческого решения» - это:**

- a) срочность;
- b) плановость;
- c) актуальность;
- d) последовательность разработки.

**7. Юридическое стимулирующее свойство управленческого решения - это:**

- a) стадийность;
- b) правомерность;
- c) мотивационность;
- d) коллегиальность.

**8. Правильная (логическая) последовательность реализации элементов управленческого процесса - это:**

- a) управленческие действия;
- b) управленческая ситуация;
- c) управленческое решение;
- d) управленческие функции.

**9. Базовая управленческая категория - это:**

- a) управленческая функция;
- b) проблемная ситуация;
- c) управленческое решение;
- d) управленческие действия;
- e) управленческая цель.

**Ответ:** c

**10.** Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов; элементы:

- a) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;
- b) логические мыслительные операции;
- c) выбор методов разработки решения;
- d) нормативно-правовое обеспечение решения;

аспекты:

- 1) юридический;
- 2) информационный;
- 3) психологический;
- 4) организационный.

**Ответ:** a2; b3; c4; d1

**11.** Отличительные по содержанию характеристики управленческих решений в организациях и в частной жизни - это:

- a) цели;
- b) проблемы;
- c) разделение труда;
- d) профессионализм;
- e) актуальность.

**Ответ:** a, b, c, d

**12.** Общие характеристики управленческих решений в организациях и частной жизни - это:

- a) актуальность;
- b) влияние на интересы субъекта разработки;
- c) влияние на интересы коллектива работников;
- d) разделение труда.

**Ответ:** a

**13.** Управленческое решение – это конечный продукт управленческой деятельности? **Ответ:** Нет

**14.** Управленческое решение – это промежуточный продукт управленческой деятельности?

**Ответ:** Да

**15.** Управленческое решение – это концентрированное выражение процесса ... **Ответ:** управления

**16.** Управленческое решение – это инструмент ... субъекта на объект

**Ответ:** воздействия

**17.** Две наиболее близкие по содержанию управленческие категории – это:

- a) цели; b) функции;
- c) действия;
- d) проблемы;
- e) решения.

**Ответ:** b, c.

**18.** Управленческое решение – это выбор альтернативы.....

**Ответ:** действий

**19.** Классификация решений – это:

- a) ранжирование решений;
- b) оценка качества решений;
- c) группировка решений по каким-либо признакам;
- d) структуризация решений.

**Ответ: с**

**20.** Классификация решений имеет значение для:

- a) оценки качества решений;
- b) определения состава исполнителей решений;
- c) анализа содержания решений;
- d) выявления общих (сходных) и отличительных свойств.

**Ответ: b, d**

**21.** Группа решений, выделенная по временному признаку - это:

- a) стратегические и тактические;
- b) индивидуальные и коллегиальные;
- c) долгосрочные и краткосрочные;
- d) глобальные и локальные.

**Ответ: с**

**22.** Группа решений, выделенная по информ признаку - это:

- a) документированные и не документированные;
- b) долгосрочные и краткосрочные;
- c) детерминированные и вероятностные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.

**Ответ: с**

**23.** Группа решений, выделенная по способу их фиксации - это:

- a) формализованные и неформализованные;
- b) корректируемые и некорректируемые;
- c) документированные и не документированные;
- d) стратегические и тактические.

**Ответ: с**

**24.** Группа решений, выделенная по характеру прогнозируемых последствий - это:

- a) традиционные нетипичные;
- b) корректируемые и некорректируемые;
- c) индивидуальные и коллегиальные;
- d) глобальные и локальные.

**Ответ: b**

**25.** Группа решений, выделен по сфере воздействия это:

- a) стратегические и тактические;
- b) глобальны и локальные;
- c) формализованные и неформализованные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.

**Ответ: b**

**26.** Группа решений, выделенная по форме принятия их – это:

- a) долгосрочные и краткосрочные;
- b) стратегические и тактические;
- c) индивидуальные и коллегиальные;
- d) глобальные и локальные.

**Ответ: с**

**27.** Группа решений, выделен по значимости цели - это:

- a) детерминированные и вероятностные;
- b) стратегические и тактические;
- c) формализованные и неформализованные;
- d) традиционные и нетипичные.

**Ответ: b**

**28.** Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы - это:

- a) детерминированные и вероятностные;
- b) глобальные и локальные;

- с) традиционные и нетипичные;
- д) долгосрочные и краткосрочные.

**Ответ:** с

**29.** Группа решений, выдел по содержанию проблемы - это:

- а) традиционные и нетипичные;
- б) экономические и научно-технические;
- с) формализованные и неформализованные;
- д) детерминированные и вероятностные.

**Ответ:** б

**30.** Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях:

- а) конкуренции;
- б) риска;
- с) спада производства;
- д) неопределенности.

**Ответ:** б, д

**31.** Детерминированные решения – это решения, принятые в условиях:

- а) риска;
- б) стабилизации производства;
- с) определенности;
- д) конкуренции.

**Ответ:** с

**32.** Группа решений, выделенная по методам их разработки - это:

- а) глобальные и локальные;
- б) формализованные и неформализованные;
- с) индивидуальные и коллегиальные;
- д) однокритериальные и многокритериальные.

**Ответ:** б

**33.** Установите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решений; признаки:

- а) временной;
- б) содержание проблем;
- с) характер информации;
- д) значимость цели;

группы:

- 1) детерминированные и вероятностные;
- 2) стратегические и тактические;
- 3) экономические и социальные;
- 4) среднесрочные и краткосрочные.

**Ответ:** а4, б3, с1, д2

**34.** Классификация решений – это инструмент управления их реализацией?

**Ответ:** Да

**35.** Долгосрочные и стратегические решения – это идентичные понятия?

**Ответ:** Нет

**36.** Форма принятия решений влияет на их качество?

**Ответ:** Да

**37.** Укажите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решения, признаки:

- а) способ фиксации;
- б) метод разработки;
- с) форма принятия;
- д) сфера действия.

группы:

- 1) локальные и глобальные;
- 2) формализованные и неформализованные;
- 3) документированные и не документированные;
- 4) индивидуальные и коллективные

**Ответ:** a3, b2, c4, d1.

**38. Признак разделения решений на одноуровневые и многоуровневые - это:**

- a) способ фиксации;
- b) характер проблемы;
- c) количество критериев;
- d) глубина воздействия.

**Ответ:** d.

**39. Где формируется качество решения?**

- a) на стадии реализации;
- b) на стадии разработки;
- c) на всех стадиях;
- d) на стадии утверждения.

**Ответ:** b

**40. Где формируется эффективность решения?**

- a) на стадии утверждения;
- b) на стадии реализации;
- c) на стадии разработки;
- d) на всех стадиях.

**Ответ:** b, c

#### **Критерии формирования оценок по тестовым заданиям:**

(4 балла) – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы. Выполнено 100 % предложенных тестовых вопросов;

(3 балла) – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 80 –99 % от общего объема заданных тестовых вопросов;

(2 балла) – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 60 –79% от общего объема заданных тестовых вопросов;

(1 балл) – получают обучающиеся правильным количеством ответов на тестовые вопросы – менее 40-59 % от общего объема заданных тестовых вопросов.

## **5.2. Оценочные материалы для промежуточной аттестации.**

*Целью промежуточных аттестаций по дисциплине является оценка качества освоения дисциплины обучающимися.*

Промежуточная аттестация предназначена для объективного подтверждения и оценивания достигнутых результатов обучения после завершения изучения дисциплины. Осуществляется в конце семестра и представляет собой итоговую оценку знаний по дисциплине «Управленческие решения» в виде проведения экзамена.

Промежуточная аттестация может проводиться в устной, письменной форме, и в форме тестирования. На промежуточную аттестацию отводится до 30 баллов.

### **Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине «Управленческие решения», (контролируемые компетенции ПК-25)**

1. Роль концепций экономического развития в процессе принятия управленческих решений
2. Концепции рациональности.
3. *Фундаментальные основы экономики для принятия управленческих решений*

4. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
5. Позитивистская и поведенческая экономика.
6. Концепция полезности и ценности в процессах управления
7. Рациональность поведения людей в экономике, равновесный подход к исследованию динамических явлений и процессов.
8. Свойства полезности товара (услуги).
9. Общие сведения о теории принятия решений.
10. Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».
11. Основные сферы принятия управленческих решений.
12. Уровни ответственности при принятии решений
13. Виды ответственности при принятии решений
14. Отличительные особенности принятия решений в бизнес-организациях.
15. Отличительные особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления.
16. Эффективность управленческих решений
17. Типология управленческих решений
18. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.
19. Характеристика функций управленческих решений.
20. Методы принятия решений
21. Модели принятия управленческих решений
22. Современные концепции и принципы выработки решений.
23. Типы менеджмента и особенности принятия управленческих решений.
24. Функции управленческих решений.
25. Основные типы управленческих решений.
25. Понятие «ситуация», «проблема».
26. Ситуационные концепции принятия управленческого решения.
27. Классификация ситуаций и проблем возникающих в деятельности организации.
28. Классификационные признаки управленческих решений.
29. Классификация управленческих решений.
30. Современные подходы к классификации управленческих решений.
31. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений.
32. Характеристики личности ЛПТР, влияющие на принятие управленческого решения.
33. Стресс и паника при принятии решений.
34. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
35. Правила принятия коллективных решений.
36. Роль и ответственность руководителя при принятии решений.
37. Характеристика внутренней системы информации в организации.
38. Информационная структура управленческого решения.
39. Понятие «информационная асимметрия».
40. Характеристика стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения.
41. Техника составления табличных форм анализа деловой информации.
42. Корпоративные системы электронного сбора информации.
43. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческих решений.
44. Этап идентификации проблемы.
45. Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
46. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческих решений.
47. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.
48. Характеристика механизмов принятия управленческих решений
49. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.

50. Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решений.
51. Особенности разработки управленческих решений в корпоративных и
52. индивидуалистических организациях.
53. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и
54. реализации управленческих решений.
55. Анализ параметров объектов и субъектов принятия решений и учет
56. динамики их изменения.
57. Характеристика современных рыночных институтов процесса разработки управленческого решения.
58. Характеристика методов анализа внешней среды.
59. Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческих решений.
60. Понятия «риск», «неопределенность».
61. Источники и виды неопределенности.
62. Риск и его разновидности.
63. Технологии поведения руководителя в условиях риска.
64. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческих решений в условиях риска и неопределенности.
65. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
66. Понятие «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».
67. Ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений.
68. Характеристика этапов процесса моделирования.
69. Характеристика методов принятия управленческих решений.
70. Многокритериальный выбор.
71. Характеристика моделей, используемых при принятии управленческих решений.
72. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
73. Власть, влияние, сила — источники их формирования.
74. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
75. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения.
76. Власть и организационная иерархия как вне рыночные средства принятия управленческого решения.
77. Характеристика методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.
78. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
79. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения.
80. Организация исполнения принятых управленческих решений.
81. Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческих решений.
82. Значение, функции и виды контроля реализации управленческих решений.
83. Методы контроля и оценки исполнения решений.
84. Ответственность за выполнение решений: сущность и виды.
85. Подходы к оценке эффективности управленческих решений.
86. Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».
87. Понятие «супероптимальное решение».
88. Роль синергетического эффекта в формировании супероптимальных решений.
89. Психофизиологические основы принятия управленческих решений: сущность, особенности, этапы.
90. Психологические аспекты принятия управленческих решений.
91. Механизмы, влияющие на принятие решений.
92. Зарубежные и отечественные психологические теории принятия решения

93. Положения психологической теории разработки управленческих решений
94. Альтернативные теории принятия решений
95. Технология блокчейн - как инновационный метод разработки и распределения информации
96. Манипуляционные технологии в процессе принятия решений.

## 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Максимальная сумма (100 баллов), набираемая студентом по дисциплине включает две составляющие:

- *первая составляющая* – оценка регулярности, своевременности и качества выполнения студентом учебной работы по изучению дисциплины в течение периода изучения дисциплины (семестра, или нескольких семестров) (сумма – не более 70 баллов). Баллы, характеризующие успеваемость студента по дисциплине, набираются им в течение всего периода обучения за изучение отдельных тем и выполнение отдельных видов работ.

- *вторая составляющая* – оценка знаний студента по результатам промежуточной аттестации (не более 30 –баллов).

### Критерии оценки качества освоения дисциплины

**Оценка «зачтено»** – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы. Все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному. На зачете студент демонстрирует глубокие знания предусмотренного программой материала, умеет четко, лаконично и логически последовательно отвечать на поставленные вопросы.

**Оценка «не зачтено»** – теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий. На зачете студент демонстрирует незнание значительной части программного материала, существенные ошибки в ответах на вопросы, неумение ориентироваться в материале, незнание основных понятий дисциплины.

Типовые задания, обеспечивающие формирование компетенций ПК-25 представлены в таблице 7

**Таблица 7- Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке**

Результаты обучения (компетенции)	Основные показатели оценки результатов обучения	Вид оценочного материала, обеспечивающие формирование компетенций
ПК-25 - способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений	<b>Знать:</b> методы анализа рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом; современные оценки рисков в теории управления.	Типовые оценочные материалы для устного опроса (раздел 5.1.1), темы 1, вопросы: 1-4; тема 2, вопросы: 1-3 и т.д.  Типовые задания (раздел 5.2.1.); Часть 1, вопросы: 1-6, 9-12 и т.д. Часть 2, вопросы: 1-4, 7-9 и т.д. Часть 3, вопросы 1-10, 12 и т.д.
	<b>Уметь:</b> использовать результаты анализа рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений..	Типовые задания (раздел 5.1.2); примерные темы рефератов: 1-6, 9-12 и т.д. Типовые задания (раздел 5.2.2),



		примерные тестовые задания: 1-6, 9 и т.д.
	<b>Владеть:</b> технологиями анализа рыночных и специфических рисков	Типовые задания (раздел 5.3); Примерные контрольные вопросы: 2-7, 12-25, 31-45 и т.д.

Таким образом, выполнение типовых заданий, представленных в разделе 5 «Оценочные материалы для текущего и рубежного контроля успеваемости и промежуточной аттестации» позволит обеспечить: способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений (ПК-25).

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Основная литература

1. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/ Карданская Н.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 439 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10489.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Бородавкина Н.Ю. Разработка рациональных управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бородавкина Н.Ю.— Электрон. текстовые данные.— Калининград: Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2007.— 154 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/3161.html>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Методы разработки управленческих решений. Речевые коммуникации в управлении. Деловые коммуникации. Выпуск 8 : глоссарий / В. П. Борисенко, В. И. Колношенко, О. В. Колношенко [и др.] ; под редакцией Ю. Н. Царегородцев. — М. : Московский гуманитарный университет, 2014. — 158 с. — ISBN 978-5-98079-996-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/39688.html>

### Дополнительная литература:

1. Карданская, Н. Л. Управленческие решения : учебник / Н. Л. Карданская. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 439 с. — ISBN 978-5-238-01574-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/10489.html>
2. Зайцев, М. Г. Методы оптимизации управления для менеджеров. Компьютерно-ориентированный подход : учебное пособие / М. Г. Зайцев. — 4-е изд. — М. : Дело, 2017. — 312 с. — ISBN 978-5-7749-1140-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/77409.html>
3. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики : учебное пособие / О. Н. Лучко, В. А. Маренко, Р. Р. Гирфанов, С. В. Мальцев. — Омск : Омский государственный институт сервиса, Омский государственный технический университет, 2012. — 110 с. — ISBN 978-5-93252-252-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/12704.html>
4. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений : учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. — М. : Дашков и К, 2016. — 324 с. — ISBN 978-5-394-01084-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/60493.html>

5. Методы разработки управленческих решений. Речевые коммуникации в управлении. Деловые коммуникации. Выпуск 8 : глоссарий / В. П. Борисенко, В. И. Колношенко, О. В. Колношенко [и др.] ; под редакцией Ю. Н. Царегородцев. — М. : Московский гуманитарный университет, 2014. — 158 с. — ISBN 978-5-98079-996-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/39688.html>

#### **Периодические издания:**

1. Менеджмент в России и за рубежом.
2. Маркетинг в России и за рубежом.
3. Эксперт.
4. Карьера.
5. Искусство управления.
6. Коммерсант.

#### **Интернет-ресурсы**

При изучении дисциплины «Управление рисками финансовых активов» обучающиеся обеспечены доступом (удаленный доступ) к ресурсам:

- профессиональные базы данных:

1. Национальная информационно-аналитическая система База данных Science Index (РИНЦ). URL: <http://elibrary.ru>
2. Национальная электронная библиотека РГБ (имеется режим для людей с нарушением зрения (для слепых и слабовидящих). URL: <https://нэб.рф>
3. ЭБД РГБ (библиотека диссертаций) (КК, ОДА, ИЗ, ИС\*). URL: <http://www.diss.rsl.ru>
4. ЭБС «АйПиЭрбукс» (имеется режим для людей с нарушением зрения (для слабовидящих). URL: <http://iprbookshop.ru/>

- информационные справочные системы:

1. Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru>
2. Справочная правовая система «Гарант» (в свободном доступе). URL: <http://www.garant.ru;>
3. Справочная правовая система «Референт» (в свободном доступе). URL: <https://www.referent.ru/>
4. Информационно-справочная система «Аюдар Инфо» (в свободном доступе). URL: <https://www.audar-info.ru/>

#### ***Методические рекомендации по изучению дисциплины «Управленческие решения» для обучающихся***

Приступая к изучению дисциплины, обучающемуся необходимо ознакомиться с тематическим планом занятий, списком рекомендованной учебной литературы. Следует уяснить последовательность выполнения индивидуальных учебных заданий, занести в свою рабочую тетрадь темы и сроки проведения семинаров, написания учебных и творческих работ. При изучении дисциплины обучающиеся выполняют следующие задания: изучают рекомендованную учебную и научную литературу; пишут контрольные работы, готовят доклады и сообщения к практическим занятиям; выполняют самостоятельные творческие работы, участвуют в выполнении практических заданий. Уровень и глубина усвоения дисциплины зависят от активной и систематической работы на лекциях, изучения рекомендованной литературы, выполнения контрольных письменных заданий

Курс изучается на лекциях, практических занятиях, при самостоятельной и индивидуальной работе обучающихся. Обучающийся для полного освоения материала должен не пропускать занятия и активно участвовать в учебном процессе. Лекции включают все темы и основные вопросы теории и практики страхования. Для максимальной эффективности изучения

необходимо постоянно вести конспект лекций, знать рекомендуемую преподавателем литературу, позволяющую дополнить знания и лучше подготовиться к семинарским занятиям.

В соответствии с учебным планом на каждую тему выделено необходимое количество часов практических занятий, которые проводятся в соответствии с вопросами, рекомендованными к изучению по определенным темам. При подготовке к занятиям следует руководствоваться конспектом лекций и рекомендованной литературой. Тематический план дисциплины, учебно-методические материалы, а также список рекомендованной литературы приведены в рабочей программе.

#### ***Методические рекомендации при работе над конспектом во время проведения лекции***

В процессе лекционных занятий целесообразно конспектировать учебный материал. Для этого используются общие и утвердившиеся в практике правила, и приемы конспектирования лекций:

Конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради, каждый лист которой должен иметь поля, на которых делаются пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Целесообразно записывать тему и план лекций, рекомендуемую литературу к теме. Записи разделов лекции должны иметь заголовки, подзаголовки, красные строки. Для выделения разделов, выводов, определений, основных идей можно использовать цветные карандаши и фломастеры.

Названные в лекции ссылки на первоисточники надо пометить на полях, чтобы при самостоятельной работе найти и вписать их. В конспекте дословно записываются определения понятий, категорий и законов. Остальное должно быть записано своими словами.

Каждому студенту необходимо выработать и использовать допустимые сокращения наиболее распространенных терминов и понятий.

#### ***Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям***

Практические занятия – составная часть учебного процесса, групповая форма занятий при активном участии студентов. Практические занятия способствуют углубленному изучению наиболее сложных проблем науки и служат основной формой подведения итогов самостоятельной работы обучающихся. Целью практических занятий является углубление и закрепление теоретических знаний, полученных обучающимися на лекциях и в процессе самостоятельного изучения учебного материала, а, следовательно, формирование у них определенных умений и навыков.

В ходе подготовки к практическому занятию необходимо прочитать конспект лекции, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, выполнить выданные преподавателем практические задания. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы.

Желательно при подготовке к практическим занятиям по дисциплине одновременно использовать несколько источников, раскрывающих заданные вопросы.

На практических занятиях обучающиеся учатся грамотно излагать проблемы, свободно высказывать свои мысли и суждения, рассматривают ситуации, способствующие развитию профессиональной компетентности.

#### ***Методические рекомендации по организации самостоятельной работы***

Самостоятельная работа (по В.И. Далю «самостоятельный – человек, имеющий свои твердые убеждения») осуществляется при всех формах обучения: очной и заочной.

Самостоятельная работа обучающихся - способ активного, целенаправленного приобретения студентом новых для него знаний и умений без непосредственного участия в этом процесса преподавателей. Повышение роли самостоятельной работы обучающихся при проведении различных видов учебных занятий предполагает:

– оптимизацию методов обучения, внедрение в учебный процесс новых технологий обучения, повышающих производительность труда преподавателя, активное использование

информационных технологий, позволяющих обучающемуся в удобное для него время осваивать учебный материал;

- широкое внедрение компьютеризированного тестирования;
- совершенствование методики проведения практик и научно-исследовательской работы обучающихся, поскольку именно эти виды учебной работы в первую очередь готовят обучающихся к самостоятельному выполнению профессиональных задач;
- модернизацию системы курсового и дипломного проектирования, которая должна повышать роль студента в подборе материала, поиске путей решения задач.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений. Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

- развивающую;
- информационно-обучающую;
- ориентирующую и стимулирующую;
- воспитывающую;
- исследовательскую.

В рамках курса выполняются следующие виды самостоятельной работы:

1. Проработка учебного материала (по конспектам, учебной и научной литературе);
2. Выполнение разноуровневых задач и заданий;
3. Работа с тестами и вопросами для самопроверки;
4. Выполнение итоговой контрольной работы.

Студентам рекомендуется с самого начала освоения курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории.

Необходимо отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по курсу имеют определенную специфику. При освоении курса студент может пользоваться библиотекой вуза, которая в полной мере обеспечена соответствующей литературой. Значительную помощь в подготовке к очередному занятию может оказать имеющийся в учебно-методическом комплексе краткий конспект лекций. Он же может использоваться и для закрепления полученного в аудитории материала. Самостоятельная работа студентов предусмотрена учебным планом и выполняется в обязательном порядке. Задания предложены по каждой изучаемой теме и могут готовиться индивидуально или в группе. По необходимости студент может обращаться за консультацией к преподавателю. Выполнение заданий контролируется и оценивается преподавателем.

Для успешного самостоятельного изучения материала сегодня используются различные средства обучения, среди которых особое место занимают информационные технологии разного уровня и направленности: электронные учебники и курсы лекций, базы тестовых заданий и задач. Электронный учебник представляет собой программное средство, позволяющее представить для изучения теоретический материал, организовать апробирование, тренаж и самостоятельную творческую работу, помогающее студентам и преподавателю оценить уровень знаний в определенной тематике, а также содержащее необходимую справочную информацию. Электронный учебник может интегрировать в себе возможности различных педагогических программных средств: обучающих программ, справочников, учебных баз данных, тренажеров, контролирующих программ.

Для успешной организации самостоятельной работы все активнее применяются разнообразные образовательные ресурсы в сети Интернет: системы тестирования по различным областям, виртуальные лекции, лаборатории, при этом пользователю достаточно иметь компьютер и подключение к Интернету для того, чтобы связаться с преподавателем, решать вычислительные задачи и получать знания. Использование сетей усиливает роль самостоятельной работы студента и позволяет кардинальным образом изменить методику преподавания.

Студент может получать все задания и методические указания через сервер, что дает ему возможность привести в соответствие личные возможности с необходимыми для выполнения работ трудозатратами. Студент имеет возможность выполнять работу дома или в аудитории. Большое воспитательное и образовательное значение в самостоятельном учебном труде студента имеет самоконтроль. Самоконтроль возбуждает и поддерживает внимание и интерес, повышает активность памяти и мышления, позволяет студенту своевременно обнаружить и устранить допущенные ошибки и недостатки, объективно определить уровень своих знаний, практических умений. Самое доступное и простое средство самоконтроля с применением информационно-коммуникационных технологий - это ряд тестов «online», которые позволяют в режиме реального времени определить свой уровень владения предметным материалом, выявить свои ошибки и получить рекомендации по самосовершенствованию.

### ***Методические рекомендации по работе с литературой***

Всю литературу можно разделить на учебники и учебные пособия, оригинальные научные монографические источники, научные публикации в периодической печати. Из них можно выделить литературу основную (рекомендуемую), дополнительную и литературу для углубленного изучения дисциплины.

Изучение дисциплины следует начинать с учебника, поскольку учебник – это книга, в которой изложены основы научных знаний по определенному предмету в соответствии с целями и задачами обучения, установленными программой.

При работе с литературой необходимо учитывать, что имеются различные виды чтения, и каждый из них используется на определенных этапах освоения материала.

*Предварительное* чтение направлено на выявление в тексте незнакомых терминов и поиск их значения в справочной литературе. В частности, при чтении указанной литературы необходимо подробнейшим образом анализировать понятия.

*Сквозное чтение* предполагает прочтение материала от начала до конца. Сквозное чтение литературы из приведенного списка дает возможность студенту сформировать свод основных понятий из изучаемой области и свободно владеть ими.

*Выборочное* – наоборот, имеет целью поиск и отбор материала. В рамках данного курса выборочное чтение, как способ освоения содержания курса, должно использоваться при подготовке к практическим занятиям по соответствующим разделам.

*Аналитическое чтение* – это критический разбор текста с последующим его конспектированием. Освоение указанных понятий будет наиболее эффективным в том случае, если при чтении текстов студент будет задавать к этим текстам вопросы. Часть из этих вопросов сформулирована в ФОС в перечне вопросов для собеседования. Перечень этих вопросов ограничен, поэтому важно не только содержание вопросов, но сам принцип освоения литературы с помощью вопросов к текстам.

Целью *изучающего* чтения является глубокое и всестороннее понимание учебной информации. Есть несколько приемов изучающего чтения:

1. Чтение по алгоритму предполагает разбиение информации на блоки: название; автор; источник; основная идея текста; фактический материал; анализ текста путем сопоставления имеющихся точек зрения по рассматриваемым вопросам; новизна.
2. Прием постановки вопросов к тексту имеет следующий алгоритм:
  - медленно прочитать текст, стараясь понять смысл изложенного;
  - выделить ключевые слова в тексте;
  - постараться понять основные идеи, подтекст и общий замысел автора.
3. Прием тезирования заключается в формулировании тезисов в виде положений, утверждений, выводов.

К этому можно добавить и иные приемы: прием реферирования, прием комментирования.

Важной составляющей любого солидного научного издания является список литературы, на которую ссылается автор. При возникновении интереса к какой-то обсуждаемой в тексте проблеме всегда есть возможность обратиться к списку относящейся к ней литературы. В этом

случае вся проблема как бы разбивается на составляющие части, каждая из которых может изучаться отдельно от других. При этом важно не терять из вида общий контекст и не погружаться чрезмерно в детали, потому что таким образом можно не увидеть главного.

Подготовка к зачету должна проводиться на основе лекционного материала, материала практических занятий с обязательным обращением к основным учебникам по курсу. Это позволит исключить ошибки в понимании материала, облегчит его осмысление, прокомментирует материал многочисленными примерами.

### **Методические рекомендации по написанию рефератов**

Реферат представляет собой сокращенный пересказ содержания первичного документа (или его части) с основными фактическими сведениями и выводами. Написание реферата используется в учебном процессе вуза в целях приобретения студентом необходимой профессиональной подготовки, развития умения и навыков самостоятельного научного поиска: изучения литературы по выбранной теме, анализа различных источников и точек зрения, обобщения материала, выделения главного, формулирования выводов и т. п. С помощью рефератов студент глубже постигает наиболее сложные проблемы курса, учится лаконично излагать свои мысли, правильно оформлять работу, докладывать результаты своего труда. Процесс написания реферата включает: выбор темы; подбор нормативных актов, специальной литературы и иных источников, их изучение; составление плана; написание текста работы и ее оформление; устное изложение реферата.

Рефераты пишутся по наиболее актуальным темам. В них на основе тщательного анализа и обобщения научного материала сопоставляются различные взгляды авторов и определяется собственная позиция студента с изложением соответствующих аргументов. Темы рефератов должны охватывать и дискуссионные вопросы курса. Они призваны отражать передовые научные идеи, обобщать тенденции практической деятельности, учитывая при этом изменения в текущем законодательстве. Рекомендованная ниже тематика рефератов примерная. Студент при желании может сам предложить ту или иную тему, предварительно согласовав ее с научным руководителем.

Реферат, как правило, состоит из введения, в котором кратко обосновывается актуальность, научная и практическая значимость избранной темы, основного материала, содержащего суть проблемы и пути ее решения, и заключения, где формируются выводы, оценки, предложения. Общий объем реферата 20 листов.

Технические требования к оформлению реферата следующие. Реферат оформляется на листах формата А4, с обязательной нумерацией страниц, причем номер страницы на первом, титульном, листе не ставится. Поля: верхнее, нижнее, правое, левое – 20 мм. Абзацный отступ – 1,25; Рисунки должны создаваться в циклических редакторах или как рисунок Microsoft Word (сгруппированный). Таблицы выполнять табличными ячейками Microsoft Word. Сканирование рисунков и таблиц не допускается. Выравнивание текста (по ширине страницы) необходимо выполнять только стандартными способами, а не с помощью пробелов. Размер текста в рисунках и таблицах – 12 кегль. На титульном листе реферата нужно указать: название учебного заведения, факультета, номер группы и фамилию, имя и отчество автора, тему, место и год его написания. Рекомендуемый объем работы складывается из следующих составляющих: титульный лист (1 страница), содержание (1 страница), введение (1 – 2 страницы), основная часть, которую можно разделить на главы или разделы (10 – 15 страниц), заключение (1 – 3 страницы), список литературы (1 страница), приложение (не обязательно). Если реферат содержит таблицу, то ее номер и название располагаются сверху таблицы, если рисунок, то внизу рисунка.

Содержательные части реферата – это введение, основная часть и заключение. Введение должно содержать рассуждение по поводу того, что рассматриваемая тема актуальна (то есть современна и к ней есть большой интерес в настоящее время), а также постановку цели исследования, которая непосредственно связана с названием работы. Также во введении могут быть поставлены задачи (но не обязательно, так как работа невелика по объему), которые детализируют цель. В заключении пишутся конкретные, содержательные выводы.

Содержание реферата студент докладывает на семинаре, кружке, научной конференции. Предварительно подготовив тезисы доклада, студент в течение 7 - 10 минут должен кратко изложить основные положения своей работы. После доклада автор отвечает на вопросы, затем выступают оппоненты, которые заранее познакомились с текстом реферата, и отмечают его сильные и слабые стороны. На основе обсуждения обучающемуся выставляется соответствующая оценка.

#### **Методические рекомендации по подготовке сообщений**

Подготовка материала для сообщения (доклада) аналогична поиску материалов для реферата и эссе. По объему текст, который рекомендуется использовать для сообщения, близок к объему текста эссе: для устного сообщения – не более трех страниц печатного текста. Если сообщение делается в письменном виде – объем его должен быть 3 – 5 страниц.

Устное сообщение может сопровождаться презентацией. Рекомендуемое количество слайдов – около 10. Текст слайда должен дополнять информацию, которая произносится докладчиком во время выступления. Полностью повторять на слайде текст выступления не целесообразно. Приоритет при написании слайдов отдается таблицам, схемам, рисункам, кратким заключениям и выводам.

В сообщении должна быть раскрыта заявленная тема. Приветствуется внимание аудитории к докладу, содержательные вопросы аудитории и достойные ответы на них поощряются более высокой оценкой выступающему.

Время выступления – 10 – 15 минут.

Литература и другие источники могут быть найдены обучающимся самостоятельно или рекомендованы преподавателем (если возникнут сложности с поиском материала по теме); при предложении конкретной темы сообщения преподаватель должен ориентироваться в проблеме и уметь направить студента.

#### **Методические рекомендации для подготовки к зачету:**

Зачет является формой итогового контроля знаний и умений обучающихся по данной дисциплине, полученных на лекциях, практических занятиях и в процессе самостоятельной работы. Основой для определения оценки служит уровень усвоения обучающимися материала, предусмотренного данной рабочей программой.

В период подготовки к зачету обучающиеся вновь обращаются к учебно-методическому материалу и закрепляют промежуточные знания.

Подготовка обучающегося к зачету включает три этапа:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие зачету по темам курса;
- подготовка к ответу на зачетные вопросы.

При подготовке к зачету обучающимся целесообразно использовать материалы лекций, учебно-методические комплексы, нормативные документы, основную и дополнительную литературу.

На зачет выносятся материал в объеме, предусмотренном рабочей программой учебной дисциплины за семестр. Зачет проводится в письменной / устной форме.

При проведении зачета в письменной (устной) форме, ведущий преподаватель составляет зачетные билеты, которые включают в себя: тестовые задания; теоретические задания; задачи или ситуации. Формулировка теоретических задания совпадает с формулировкой перечня зачетных вопросов, доведенных до сведения обучающихся накануне экзаменационной сессии. Содержание вопросов одного билета относится к различным разделам программы с тем, чтобы более полно охватить материал учебной дисциплины.

В аудитории, где проводится устный зачет, должно одновременно находиться не более шести студентов на одного преподавателя, принимающего зачет. На подготовку ответа на билет на зачете отводится 40 минут.

При проведении письменного зачета на работу отводится 60 минут.

Результат устного (письменного) зачета выражается оценками:

**Оценка «зачтено»** – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов,

необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы. Все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному. На зачете студент демонстрирует глубокие знания предусмотренного программой материала, умеет четко, лаконично и логически последовательно отвечать на поставленные вопросы.

**Оценка «не зачтено»** – теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий. На зачете студент демонстрирует незнание значительной части программного материала, существенные ошибки в ответах на вопросы, неумение ориентироваться в материале, незнание основных понятий дисциплины



## 9. ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ (ДОПОЛНЕНИЙ)

в рабочую программу по дисциплине «Управленческие решения» по направлению подготовки 38.03.03 – «Управление персоналом»; профиль: «Управление персоналом организации» на \_\_\_\_\_ учебный год

№п/п	Элемент (пункт) РПД	Перечень вносимых изменений (дополнений)	Примечание

Обсуждена и рекомендована на заседании кафедры менеджмента и маркетинга протокол № \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

Распределение баллов текущего и рубежного контроля

№п/п	Вид контроля	Сумма баллов			
		Общая сумма	1-я точка	2-я точка	3-я точка
1-	Посещение занятий	до 10 баллов	до 3 б.	до 3б.	до 4б.
2-	Текущий контроль:	до 30 баллов	до 10 б.	до 10 б.	до 10 б.
	Ответ на 5 вопросов	от 0 до 15 б.	от 0 до 5 б.	от 0 до 5 б.	от 0 до 5 б.
	Полный правильный ответ	до 15 баллов	5 б.	5 б.	5 б.
	Неполный правильный ответ	от 3 до 15 б.	от 1 до 5 б.	от 1 до 5 б.	от 1 до 5 б.
	Ответ, содержащий неточности, ошибки	0б.	0б.	0б.	0б.
	Выполнение самостоятельных заданий (решение задач, написание рефератов, доклад, эссе)	от 0 до 15 б.	от 0 до 5 б.	от 0 до 5 б.	от 0 до 5 б.
1.	Рубежный контроль	до 30 баллов	до 10 б.	до 10 б.	до 10 б.
	тестирование	от 0- до 12б.	от 0- до 4б.	от 0- до 4б.	от 0- до 4б.
	коллоквиум	от 0 до 18б.	от 0 до 6 б.	от 0 до 6 б.	от 0 до 6 б.
	Итого сумма текущего и рубежного контроля	до 70баллов	до 23б.	до 23б	до 24б
	Первый этап (базовый)уровень) – оценка «удовлетворительно»	не менее 36 б.	не менее 12 б.	не менее 12 б	не менее 12 б
	Второй этап (продвинутый)уровень) – оценка «хорошо»	менее 70 б. (51-69 б.)	менее 23 б	менее 23 б	менее 24б
	Третий этап (высокий уровень) - оценка «отлично»	не менее 70 б.	не менее 23 б.	не менее 23 б	не менее 24б

Шкала оценивания планируемых результатов обучения

Текущий и рубежный контроль

Семестр	Шкала оценивания			
	0-35 баллов	36-50 баллов	51-60 баллов	56-70 баллов
	Частичное посещение аудиторных занятий. Неудовлетворительное выполнение лабораторных и практических работ. Плохая подготовка к балльно-рейтинговым мероприятиям. Студент не допускается к промежуточной	Полное или частичное посещение аудиторных занятий. Частичное выполнение и защита лабораторных и практических работ. Выполнение контрольных работ, тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки	Полное или частичное посещение аудиторных занятий. Полное выполнение и защита лабораторных и практических работ. Выполнение контрольных работ, тестовых заданий, ответы на	Полное посещение аудиторных занятий. Полное выполнение и защита лабораторных и практических занятий. Выполнение контрольных работ, тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «отлично».

	аттестации	«удовлетворительно».	коллоквиуме на оценки «хорошо».	
--	------------	----------------------	---------------------------------	--

Семестр	Шкала оценивания	
	Незачтено (36-60)	Зачтено (61-70)
	Студент имеет 36-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на зачёте не ответил ни на один вопрос.	Студент имеет 36-45 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на зачете представил полный ответ на один вопрос и частично (полностью) ответил на второй. Студент имеет 46-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на зачете дал полный ответ на один вопрос или частично ответил на оба вопроса. Студенту, имеющему 61-70 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, выставляется отметка «зачтено» без сдачи зачёта.