

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Алейник Станислав Николаевич

Должность: Ректор

Дата подписания: 21.09.2021 13:00:28

Уникальный программный ключ:

5258223550ea9f9eb23736a1609b644b73d8986ab6255891f298f017a13f51fae

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ имени В.Я. ГОРИНА**

«Утверждаю»  
Декан экономического факультета  
д.э.н., доцент Т.И. Наседкина  
уч. степень, уч. звание Т.И. Наседкина Ф.И.О.  
«04» июня 2019г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

по дисциплине **«Разработка управленческих решений»**

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»

Направленность (профиль) – Управление персоналом

Квалификация – бакалавр (программа прикладного бакалавриата)

Год начала подготовки – 2019

**Майский, 2019**

Рабочая программа составлена с учетом требований:

- федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 14 декабря 2015 г. №1461;
- порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры», утвержденного приказом Минобрнауки России от 5 апреля 2017 г. №301;
- основной профессиональной образовательной программы ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом».

•  
**Составитель:** доцент кафедры экономической теории и экономики АПК,  
канд. вет. наук Метелева Марина Геннадьевна

**Рассмотрена** на заседании кафедры экономической теории и  
экономики АПК

« 3 » 07 2019г., протокол № 15

Зав. кафедрой  Китаёв Ю.А.

**Одобрена** методической комиссией экономического факультета

« 3 » 07 2019г., протокол № 11

Председатель методической комиссии  
экономического факультета

 Черных А.И.

## I. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**Целью освоения дисциплины** «Разработка управленческих решений» является:

изучение методов обеспечения качества принимаемого управленческого решения в условиях неопределенности внешней и внутренней среды, с учетом факторов неопределенности ситуации и риска вкладываемых инвестиций.

### **Задачи:**

- изучение факторов (экономических законов, научных подходов и др.), влияющих на эффективность управленческого решения как основного условия достижения его конкурентоспособности;
- изучение технологии разработки, принятия, реализации и мотивации качественного управленческого решения;
- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента;
- изучение практических навыков в применении методических вопросов разработки управленческого решения при помощи проигрывания конкретных ситуаций и решения практических задач с применением и без применения компьютерной техники; закрепление полученных знаний с целью их применения на практике после окончания учебы.

## II. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

### 2.1. Цикл (раздел) ОПОП, к которому относится дисциплина

Наименование дисциплины	Цикл (раздел) ОПОП
«Разработка управленческих решений»	Дисциплина «Разработка управленческих решений» относится к вариативной части профессионального блока (Б1.В.ДВ.04.02), дисциплины по выбору

### 2.2. Логическая взаимосвязь с другими частями ОПОП

Наименование параллельно изучаемых дисциплин и практик на которых базируется данная дисциплина	Математика
	Философия
	Экономическая теория
	Концепции современного естествознания
	История
	Методы прикладных исследований в управлении персоналом

Освоение дисциплины необходимо как предшествующее для изучения дисциплин профессионального цикла: Антикризисное управление; Экономика и социология труда и экономика управления; основы кадрового аудита и контроллинга и других.

### **III. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ОПРЕДЕЛЕННЫМ КОМПЕТЕНЦИЯМ**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование и развитие компетенций:

ОК-3 - способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности

ОПК-5 - способностью анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации;

ОПК-8 - способностью использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты;

ПК-15 - владением навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умением рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации

#### **В результате изучения дисциплины студент должен:**

	Образовательные результаты	Формируемые компетенции
<b>Знать (З)</b>	Знать основные экономические показатели для принятия управленческих решений	ОК-3
	Знать методы анализа деятельности предприятия	ОПК -5
	Знать основные нормативные и правовые акты, регулирующие деятельность по принятию управленческих решений	ОПК-8
	Знать внутренние и внешние факторы, влияющие на процесс	ПК-15

	принятия решений	
<b>Уметь (У)</b>	Уметь объективно анализировать экономические показатели характеризующие эффективность деятельности организации	ОК-3
	Уметь находить показатели оценки деятельности предприятия	ОПК - 5
	Уметь самостоятельно анализировать экономические проблемы организации	ОПК-8
	Уметь осуществлять сбор необходимой информации для принятия решений	ПК-15
<b>Владеть (В)</b>	Владеть методами оценки эффективности управленческих решений	ОК-3
	Владеть методами анализа результативности при принятии управленческого решения	ОПК - 5
	Владеть основами организационно-управленческих навыков для разработки управленческих решений	ОПК-8
	Владеть навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность принятия решения	ПК-15

#### IV. ОБЪЕМ, СТРУКТУРА, СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ И ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

##### 4.1. Распределение объема учебной работы по формам обучения

Вид работы	Объем учебной работы, час	
	Очная	Заочная
<b>Формы обучения</b> (вносятся данные по реализуемым формам)		
<b>Семестр (курс) изучения дисциплины</b>	<b>2</b>	<b>2 курс</b>
Общая трудоемкость, всего, час	144	144
<i>зачетные единицы</i>	4	4
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем</b>	<b>76</b>	<b>28</b>
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	<b>54</b>	<b>18</b>
В том числе:		
Лекции	18	8
Лабораторные занятия	-	-
Практические занятия	36	10
<i>Иные виды работ в соответствии с учебным планом (учебная практика)</i>	-	-
<b>Внеаудиторная работа (всего)</b>	<b>18</b>	<b>6</b>
В том числе:		
Контроль самостоятельной работы (на 1 подгруппу в форме компьютерного тестирования)	_*	-
Консультации согласно графику кафедры (еженедельно 1ч – для студентов очной и 2 ч –заочной формы обучения x 18 нед.)	18	6
<i>Иные виды работ в соответствии с учебным планом (курсовая работа, РГЗ и др.)</i>	-	-
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
В том числе:		
Зачет	4	4
Экзамен ( на 1 группу)	-	-
Консультация предэкзаменационная (на 1 группу)	-	-
<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>68</b>	<b>116</b>
<b>Самостоятельная работа обучающихся(всего)</b>	<b>68</b>	<b>116</b>
в том числе:		
Самостоятельная работа по проработке лекционного материала (60% от объема лекций)	12	6
Самостоятельная работа по подготовке к практическим занятиям (60% от объема аудиторных занятий)	20	6
Работа над темами (вопросами), вынесенными на самостоятельное изучение	10	68
Самостоятельная работа по видам индивидуальных заданий: подготовка реферата (контрольной работы)	10	20
Подготовка к зачету	16	16

## 4.2 Общая структура дисциплины и виды учебной работы для очной формы обучения

Наименование модулей и разделов дисциплины	Объемы видов учебной работы по формам обучения, час									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Всего	Лекции	Лабораторно-практ. занятия	Внеаудиторная работа и пр. атт.	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Лабораторно-практ. занятия	Внеаудиторная работа и пр. атт.	Самостоятельная работа
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	<b>144</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>22</b>	<b>68</b>	<b>144</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>116</b>
<b>Модуль 1</b>	<b>56</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>18</b>	<b>50</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>36</b>
1. Введение в теорию управленческого решения	8	2	2	Консультации	4	10	2	-	Консультации	8
2. Классификация управленческих решений	8	2	2		4	9	-	2		7
3. Этапы принятия решений	10	2	4		4	9	2	-		7
4.Схемы принятия решений	9	2	4		3	9	-	2		7
5. Методы принятия решений	11	2	6		3	9	2	-		7
<i>Итоговое занятие по модулю 1</i>	2	-	2		-	2	-	2		-
<b>Модуль 2.</b>	<b>58</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>54</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>44</b>
6. Стиль руководства и принятие решений	9	2	2	Консультация	5	9	-	-	Консультация	9
7. Условия принятия и процесс принятия решений	9	2	2		5	9	-	-		9
8. Управленческий учет при принятии решений	13	2	6		5	13	2	2		9
9.Организационные и психологические особенности принятия управленческих решений	9	2	2		5	9	-	-		9
10. Типовые ошибки при принятии решений	6	-	2		4	8	-	-		8
<i>Итоговое занятие по модулю 2</i>	2	-	2		-	2	-	2		-
<b>Подготовка реферата в форме презентации (контрольной работы)</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>20</b>
<b>Зачет</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>16</b>

### 4.3 Структура и содержание дисциплины по формам обучения

Наименование модулей и разделов дисциплины	Объемы видов учебной работы по формам обучения, час									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Всего	Лекции	Лабораторно-практ. занятия	Внеаудиторная работа и пр. агт.	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Лабораторно-практ. занятия	Внеаудиторная работа и пр. агт.	Самостоятельная работа
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	144	18	36	22	68	144	8	10	10	116
<b>Модуль 1</b>	<b>56</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>18</b>	<b>50</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>36</b>
<b>1. Введение в теорию управленческого решения</b> 1. Процесс управления и принятие управленческого решения. 2. Информационный, организационный, психологический и юридический аспекты управленческого решения. 3. Понятие управленческой ситуации Сущность ситуационного подхода в управлении. 4.Методы прогнозирования внешней среды и их особенности.	8	2	2	Консультации	4	10	2	-	Консультации	8
<b>2.Классификация управленческих решений</b> 1.Основные требования и возможные подходы к классификации решений. 2.Признаки классификации. 3.Виды управленческих решений	8	2	2		4	9	-	2		7
<b>3. Этапы принятия решений</b> 1.Цель как основа технологии принятия решений. Иерархия целей. Построение дерева целей. 2.Этапы и основные операции процесса принятия решений. 3.Стадия разработки и принятия	10	2	4		4	9	2	-		7



Наименование модулей и разделов дисциплины	Объемы видов учебной работы по формам обучения, час									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Всего	Лекции	Лабораторно-практ. занятия	Внеаудиторная работа и пр. атт.	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Лабораторно-практ. занятия	Внеаудиторная работа и пр. атт.	Самостоятельная работа
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
решения. 4. Организация и контроль выполнения решения. 5. Мотивация исполнителей в процессе выполнения решений. 6. Система контроля решений и ее основные элементы.										
<b>4. Схемы принятия решений</b> 1. Логические схемы деятельности менеджера в процессе разработки решений. 2. Схема Герберта Саймона. 8-ми и 12-ти этапные схемы разработки управленческих решений. 3. Планирование практической реализации управленческих решений	9	2	4		3	9	-	2		7
<b>5. Методы принятия решений</b> 1. Классификация методов принятия решений. 2. Назначение экспертных методов разработки управленческих решений. 3. Коллективные методы. Метод «мозгового штурма», «Дельфи». 4. Методы получения количественных и качественных экспертных оценок.	11	2	6		3	9	2	-		7
<i>Итоговое занятие по модулю 1</i>	2	-	2		-	2	-	2		-
<b>Модуль 2.</b>	<b>58</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>24</b>	<b>54</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>44</b>

Наименование модулей и разделов дисциплины	Объемы видов учебной работы по формам обучения, час									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Всего	Лекции	Лабораторно-практ. занятия	Внеаудиторная работа и пр. атт.	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Лабораторно-практ. занятия	Внеаудиторная работа и пр. атт.	Самостоятельная работа
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>6. Стиль руководства и принятие решений</b> 1. Влияние стиля руководства на процесс принятия решений. 2. Модель принятия решений Врума-Йеттона. 3. Решетка Блейка-Моутона Ее возможности и значение для руководителя в практике управления.	9	2	2	Консультация	5	9	-	-	Консультация	9
<b>7. Условия принятия и процесс принятия решений</b> 1. Определение понятий «неопределенность» и «риск» при принятии решений. 2. Понятие и признаки риска. 3. Классификация рисков. 4. Индивидуальное и коллегиальное принятие решений.	9	2	2		5	9	-	-		9
<b>8. Управленческий учет при принятии решений</b> 1. Понятие эффективности управленческого решения. 2. Необходимость и возможность оценки эффективности принятых решений. 3. Способы оценки эффективности управленческого решения. 4. Организационная, социальная, экономическая эффективность.	13	2	6		5	13	2	2		9
<b>9. Организационные и психологические</b>	9	2	2		5	9	-	-		9

Наименование модулей и разделов дисциплины	Объемы видов учебной работы по формам обучения, час									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Всего	Лекции	Лабораторно-практ. занятия	Внеаудиторная работа и пр. атт.	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Лабораторно-практ. занятия	Внеаудиторная работа и пр. атт.	Самостоятельная работа
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>особенности принятия управленческих решений</b> 1. Понятие качества управленческого решения. 2. Формирование организационной структуры и распределение полномочий на принятие решений. 3. Проблема децентрализации управленческих решений в организации. 4. Организация как открытая система. Характеристика внешних факторов и оценка их воздействия на деятельность организации										
<b>10. Типовые ошибки при принятии решений</b> 1. Ответственность за решение и его последствия. 2. Сущность и виды ответственности. Юридическая ответственность и ее формы. 3. Административная ответственность в организации и ее разновидности. 4. Социальная и моральная ответственность руководителя.	6	-	2		4	8	-	-		8
<i>Итоговое занятие по модулю 2</i>	2	-	2		-	2	-	2		-
<b>Подготовка реферата в форме презентации (контрольной работы)</b>	<b>10</b>	-	-	-	<b>10</b>	<b>20</b>	-	-	-	<b>20</b>
<b>Зачет</b>	<b>20</b>	-	-	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	-	-	<b>4</b>	<b>16</b>

## 5. ОЦЕНКА ЗНАНИЙ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 5.1. Формы контроля знаний, рейтинговая оценка и формируемые компетенции (дневная форма обучения)

Наименование тем	Формируемые компетенции	Количество аудиторных часов при очной форме обучения				Форма контроля
		Всего	ЛК	ПЗ	СР	
		144	18	36	68	22
<b>Модуль 1</b>		<b>56</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>18</b>	
1. Введение в теорию управленческого решения	ОК-3; ОПК -5, ОПК-8; ПК-15.	8	2	2	4	Устный опрос, реферат, тест, собеседование
2. Классификация управленческих решений	ОК-3; ОПК -5, ОПК-8; ПК-15.	8	2	2	4	Устный опрос, реферат, тест, собеседование
3. Этапы принятия решений	ОК-3; ОПК -5, ОПК-8; ПК-15.	10	2	4	4	Устный опрос, реферат, тест, собеседование
4.Схемы принятия решений	ОК-3; ОПК -5, ОПК-8; ПК-15.	9	2	4	3	Устный опрос, реферат, тест, собеседование
5. Методы принятия решений	ОК-3; ОПК -5, ОПК-8; ПК-15.	11	2	6	3	Устный опрос, реферат, тест, собеседование
Итоговое занятие по модулю 1		2	-	2	-	
6. Стиль руководства и принятие решений	ОК-3; ОПК -5, ОПК-8; ПК-15.	9	2	2	5	Устный опрос, реферат, тест, собеседование
7. Условия принятия и процесс принятия решений	ОК-3; ОПК -5, ОПК-8; ПК-15.	9	2	2	5	Устный опрос, реферат, тест, собеседование
8. Управленческий учет при принятии решений	ОК-3; ОПК -5, ОПК-8; ПК-15..	13	2	6	5	Устный опрос, реферат, тест, собеседование
9.Организационные и психологические особенности принятия управленческих решений	ОК-3; ОПК -5, ОПК-8; ПК-15.	9	2	2	5	Устный опрос, реферат, тест, собеседование
10. Типовые ошибки при принятии решений	ОК-3; ОПК -5, ОПК-8; ПК-15.	6	-	2	4	Устный опрос, реферат, тест, собеседование
<i>Подготовка реферата в форме презентации (контрольной работы)</i>		<b>10</b>	-	-	<b>10</b>	
<i>Зачет</i>		<b>16</b>	-	-	<b>16</b>	
<b>Итоговый контроль</b>		<b>22</b>				

## 5.2. Оценка знаний студента

### 5.2.1. Основные принципы рейтинговой оценки знаний

Оценка знаний по дисциплине осуществляется согласно положению «О единых требованиях к контролю и оценке результатов обучения: Методические рекомендации по практическому применению модульно-рейтинговой системы обучения».

Уровень развития компетенций оценивается с помощью рейтинговых баллов.

Рейтинги	Характеристика рейтингов	Максимум баллов
Входной	<i>Отражает</i> степень подготовленности студента к изучению дисциплины. <i>Определяется по итогам входного контроля знаний на первом практическом занятии.</i>	5
Рубежный	Отражает работу студента на протяжении всего периода изучения дисциплины. Определяется суммой баллов, которые студент получит по результатам изучения каждого модуля.	60
Творческий	Результат выполнения студентом индивидуального творческого задания различных уровней сложности, в том числе, <i>участие в различных конференциях и конкурсах на протяжении всего курса изучения дисциплины.</i>	5
Выходной	<i>Является</i> результатом аттестации на окончательном этапе изучения дисциплины по итогам сдачи экзамена. Отражает уровень освоения информационно-теоретического компонента в целом и основ практической деятельности в частности.	30
Общий рейтинг	Определяется путём суммирования всех рейтингов	100

Итоговая оценка /зачёта/ компетенций студента осуществляется путём автоматического перевода баллов общего рейтинга в стандартные оценки.

Не зачтено	Зачтено		
менее 51 балла	51-67 баллов	68-85 баллов	86-100 баллов

### 5.2.3. Критерии оценки знаний студента на зачете

Зачет проводится для проверки выполнения студентом лабораторных, курсовых работ, усвоения учебного материала лекционных курсов, практических и семинарских занятий, прохождения всех видов практики и выполнения в процессе этих практик всех учебных поручений в соответствии с утвержденной программой. Для дисциплин и видов учебной работы студента, по которым формой итогового отчета является зачет, определена оценка «зачтено», «незачтено». Оценка выставляется по результатам учебной работы студента в течение семестра или итогового собеседования на последнем занятии.

Зачеты по практическим и лабораторным работам принимаются по

мере их выполнения. По отдельным дисциплинам зачеты могут проводиться в виде контрольных работ, выполнения практических заданий, рефератов.

Зачеты по семинарским занятиям принимаются с учетом работы студента в семестре, а также представленных рефератов, докладов и т.п.

### ***5.3. Фонд оценочных средств. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки формируемых компетенций по дисциплине (приложение 2)***

## **6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **6.1. Основная литература**

1. Методы принятия управленческих решений (в схемах и таблицах) : учебное пособие / ред.: И. Ю. Беляева, О. В. Панина. - М. :КноРус, 2016. - 230 с.

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Метелева, М.Г. Методические указания студентам по организации самостоятельной работы по дисциплине "Разработка управленческих решений" направления 38.03.03 "Управление персоналом", квалификация - бакалавр [Электронный ресурс]: методические указания / М. Г. Метелева ; Белгородский ГАУ. - Белгород : Белгородский ГАУ, 2017. – 11 с.

[http://lib.belgau.edu.ru/cgi-bin/irbis64r\\_15/cgiirbis\\_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOKS\\_READER&P21DBN=BOOKS&Z21ID=192417265753512213&Image\\_file\\_name=OnlyEC2%5CMetelevaM%2EG%2EMetodich%2Eukazaniya%5FRazrabotka%5Fupravlenneskih%5Ffresheniy%5F38%2E03%2E03%5FUpravlenie%5Fpersonalom%2Epdf&mfn=53030&FT\\_REQUEST=%D1%80%D0%B0%D0%B7%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9&CODE=11&PAGE=1](http://lib.belgau.edu.ru/cgi-bin/irbis64r_15/cgiirbis_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOKS_READER&P21DBN=BOOKS&Z21ID=192417265753512213&Image_file_name=OnlyEC2%5CMetelevaM%2EG%2EMetodich%2Eukazaniya%5FRazrabotka%5Fupravlenneskih%5Ffresheniy%5F38%2E03%2E03%5FUpravlenie%5Fpersonalom%2Epdf&mfn=53030&FT_REQUEST=%D1%80%D0%B0%D0%B7%D1%80%D0%B0%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%BA%D0%B0%20%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D1%85%20%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9&CODE=11&PAGE=1)

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине:**

Самостоятельная работа студентов заключается в инициативном поиске информации о наиболее актуальных проблемах, которые имеют большое практическое значение и являются предметом научных дискуссий в рамках изучаемой дисциплины.

Самостоятельная работа планируется в соответствии с календарными

планами рабочей программы по дисциплине и в методическом единстве с тематикой учебных аудиторных занятий.

### 6.3.1. Методические указания по освоению дисциплины

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии. Уделить внимание следующим понятиям ( <i>перечисление понятий</i> ) и др.
Практические занятия	Проработка рабочей программы, уделяя особое внимание целям и задачам структуре и содержанию дисциплины. Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом ( <i>указать текст из источника и др.</i> ). Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, решение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму и др.
Самостоятельная работа	Знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений, требующих для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме. Составление аннотаций к прочитанным литературным источникам и др.

Приступая к изучению дисциплины, обучающимся необходимо внимательно ознакомиться с тематическим планом занятий, списком рекомендованной литературы.

Преподавание дисциплины предусматривает: лекции, практические занятия, самостоятельную работу (изучение теоретического материала; подготовка к практическим занятиям; выполнение домашних заданий, в т.ч. рефераты, доклады, эссе; индивидуальные расчеты по методическим указаниям к изучению дисциплины, решение задач, выполнение тестовых заданий, устным опросам, зачетам и пр.), консультации преподавателя.

Лекции по дисциплине читаются как в традиционной форме, так и с использованием активных форм обучения. Главной задачей каждой лекции является раскрытие сущности темы и анализ ее главных положений.

Рекомендуется на первой лекции довести до внимания студентов структуру курса и его разделы, а также рекомендуемую литературу. В дальнейшем указывать начало каждого раздела, суть и его задачи, а, закончив изложение, подводить итог по этому разделу, чтобы связать его со следующим. Содержание лекций определяется рабочей программой курса. Каждая лекция должна охватывать определенную тему курса и представлять собой логически вполне законченную работу. Лучше сократить тему, но не допускать перерыва ее в таком месте, когда основная идея еще полностью не раскрыта. Для максимального усвоения дисциплины рекомендуется изложение лекционного материала с элементами обсуждения. Лекционный материал должен быть снабжен конкретными примерами. Целями проведения практических занятий являются: установление связей теории с практикой в форме экспериментального подтверждения положений теории; развитие логического мышления; умение выбирать оптимальный метод решения: обучение студентов умению анализировать полученные результаты; контроль самостоятельной работы обучающихся по освоению курса.

Каждое практическое занятие целесообразно начинать с повторения теоретического материала, который будет использован на нем. Для этого очень важно четко сформулировать цель занятия и основные знания, умения и навыки, которые студент должен приобрести в течение занятия. На практических занятиях преподаватель принимает решенные и оформленные надлежащим образом различные задания, он должен проверить правильность их оформления и выполнения, оценить глубину знаний данного теоретического материала, умение анализировать и решать поставленные задачи, выбирать эффективный способ решения, умение делать выводы.

В ходе подготовки к практическому занятию обучающимся следует внимательно ознакомиться с планом, вопросами, вынесенными на обсуждение, изучить соответствующий лекционный материал, предлагаемую литературу. Нельзя ограничиваться только имеющейся учебной литературой (учебниками и учебными пособиями). Обращение к монографиям, статьям из специальных журналов, хрестоматийным выдержкам, а также к материалам средств массовой информации позволит в значительной мере углубить проблему, что разнообразит процесс ее обсуждения. С другой стороны, обучающимся следует помнить, что они должны не просто воспроизводить сумму полученных знаний по заданной теме, но и творчески переосмыслить существующее в современной науке подходы к пониманию тех или иных проблем, явлений, событий, продемонстрировать и убедительно аргументировать собственную позицию.

Теоретический материал по тем темам, которые вынесены на самостоятельное изучение, обучающийся прорабатывает в соответствии с вопросами для подготовки к зачету. Пакет заданий для самостоятельной работы выдается в начале семестра, определяются конкретные сроки их выполнения и сдачи. Результаты самостоятельной работы контролируются преподавателем и учитываются при аттестации обучающегося (при сдаче



зачета). Задания для самостоятельной работы составляются, как правило, по темам и вопросам, по которым не предусмотрены аудиторские занятия, либо требуется дополнительно проработать и проанализировать рассматриваемый преподавателем материал в объеме запланированных часов.

Для закрепления теоретического материала обучающиеся выполняют различные задания (тестовые задания, рефераты, задачи, кейсы, эссе и проч.). Их выполнение призвано привлечь внимание обучающихся к наиболее сложным, ключевым и дискуссионным аспектам изучаемой темы, помочь систематизировать и лучше усвоить пройденный материал. Такие задания могут быть использованы как для проверки знаний обучающихся преподавателем в ходе проведения промежуточной аттестации на практических занятиях, а также для самопроверки знаний обучающимися.

При самостоятельном выполнении заданий обучающиеся могут выявить тот круг вопросов, который усвоили слабо, и в дальнейшем обратиться к ним особое внимание. Контроль самостоятельной работы обучающихся по выполнению заданий осуществляется преподавателем с помощью выборочной и фронтальной проверок на практических занятиях.

Консультации преподавателя проводятся в соответствии с графиком, утвержденным на кафедре. Обучающийся может ознакомиться с ним на информационном стенде. При необходимости дополнительные консультации могут быть назначены по согласованию с преподавателем в индивидуальном порядке.

Примерный курс лекций, содержание и методика выполнения практических заданий, методические рекомендации для самостоятельной работы содержатся в УМК дисциплины.

Самостоятельная работа студентов является формой учебной деятельности. Она способствует развитию творческих способностей личности, формированию умения анализировать ситуацию, ставить проблему, находить алгоритм ее решения, выполнять практические действия, доказывать правильность своих решений.

### **6.3.2 Видеоматериалы**

1. Каталог учебных видеоматериалов на официальном сайте ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ – Режим доступа:  
<http://bsaa.edu.ru/InfResource/library/video>

### **6.3.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы**

1. <http://www.big.spb.ru/> (Компьютеризация управленческих решений. Информация о программных продуктах).
2. <http://www.altrc.ru> (Аналитическое обеспечение принятия управленческих решений).
3. <http://www.acgroup.ru/trenings/project.php> (Академ Консалтинг).
4. [http://www.aup.ru/books/m69/3\\_2.htm](http://www.aup.ru/books/m69/3_2.htm) (Экономический

- инструментарий принятия управленческих решений).
5. Административно-управленческий портал. <http://www.aup.ru/>
  6. Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» <http://ecsocman.edu.ru>
  7. Российское образование. Федеральный портал <http://www.edu.ru>
  8. Центральная научная сельскохозяйственная библиотека <http://www.cnsnb.ru/>
  9. Российская государственная библиотека <http://www.rsl.ru>
  10. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU– Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
  11. Справочно – правовая система КонсультантПлюс/ <http://www.consultant.ru/>
  12. Справочно – правовая система Гарант/ <http://www.garant.ru/>

#### **6.4. Перечень программного обеспечения, информационных технологий.**

Microsoft Word 2010;  
 Microsoft Excel 2010;  
 Microsoft PowerPoint 2010.

### **VII. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

7.1. Специальные помещения, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации № 317**	Столы ученические, стулья ученические, доска, трибуна напольная, стенды ученические, системный блок № 1360714, клавиатура A4Tech, мышь оптическая A4 Tech.
Помещение для самостоятельной работы обучающихся, оснащенное компьютерной техникой с подключением к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде вуза № 302**	Компьютеры в сборе (15 штук - Монитор PHILIPSLED), с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечения доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, столы, стулья, стенды, доска
Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к Интернету и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Белгородского ГАУ (читальные залы библиотеки)***	Специализированная мебель; комплект компьютерной техники в сборе (системный блок: Asus P4BGL-MX\Intel Celeron, 1715 MHz\256 Мб PC2700 DDR SDRAM\ST320014A (20 Гб, 5400 RPM, Ultra-ATA/100)\ NEC CD-ROM CD-3002A\Intel(R) 82845G/GL/GE/PE/GV Graphics Controller, монитор: Proview 777(N) / 786(N) [17" CRT], клавиатура, мышь.); Foxconn G31MVP/G31MXP\DualCore Intel

	Pentium E2200\1 ГБ DDR2-800 DDR2 SDRAM\MAXTOR STM3160215A (160 ГБ, 7200 RPM, Ultra-ATA/100)\Optiarc DVD RW AD-7243S\Intel GMA 3100 монитор: acer v193w [19"], клавиатура, мышь.) с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечения доступа в электронную информационно-образовательную среду Белгородского ГАУ; настенный плазменный телевизор SAMSUNG PS50C450B1 Black HD (диагональ 127 см); аудио-видео кабель HDMI
--	---

## 7.2. Комплект лицензионного программного обеспечения

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа, курсового проектирования, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации № 317**	MS Windows WinStrtr 7 Acdmc Legalization RUS OPL NL. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; MS Office Std 2010 RUS OPL NL Acdmc. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно; Anti-virus Kaspersky Endpoint Security для бизнеса (Сублицензионный договор №28 от 08.11.2018) - 522 лицензия. Срок действия лицензии с 08.11.2018 по 08.11.2019
Помещение для самостоятельной работы обучающихся, оснащенное компьютерной техникой с подключением к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде вуза № 302**	Операционная система Windows ПО MS Windows WinSTDR 7 Acdmc Legalization RUS OLP NL (GJC-00377) Акт на передачу прав №1553 от 18.05.11; Пакет программ MicrosoftOffice ПО MSOfficeStd 2010 RusOLPNLAcdmc (021-09683) Акт на передачу прав №1553 от 18.05.11; ПО SunRav TestOfficePro. Обновление. Академическая лицензия Акт №9 от 26 января 2010 г; Anti-virus Kaspersky Endpoint Security для бизнеса (Сублицензионный договор №28 от 08.11.2018) - 522 лицензия. Срок действия лицензии с 08.11.2018 по 08.11.2019
Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к Интернету и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Белгородского ГАУ (читальные залы библиотеки)***	Microsoft Imagine Premium Electronic Software Delivery. Сублицензионный договор №937/18 на передачу неисключительных прав от 16.11.2018. Срок действия лицензии- бессрочно. MS Office Std 2010 RUS OPL NL Acdmc. Договор №180 от 12.02.2011. Срок действия лицензии – бессрочно. Anti-virus Kaspersky Endpoint Security для бизнеса (Сублицензионный договор №28 от 08.11.2018).Срок действия лицензии с 08.11.2018 по 08.11.2019 Информационно правовое обеспечение "Гарант" (для учебного процесса). Договор №ЭПС-12-119 от 01.09.2012. Срок действия - бессрочно. СПС КонсультантПлюс: Версия Проф. Консультант Финансист. КонсультантПлюс: Консультации для бюджетных организаций. Договор от 01.01.2017. Срок действия - бессрочно. RNVoice-v0.4-a2 синтезатор речи Программа Balabolka (portable) для чтения вслух текстовых файлов .

7.3. Электронно-библиотечные системы и электронная информационно-образовательная среда обеспечивающие одновременный доступ не менее 25 процентов обучающихся по программе бакалавриата:

– ЭБС «ZNANIUM.COM», договор на оказание услуг № 0326100001918000018 с Обществом с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ» от 25.12.2018

– ЭБС «AgriLib», лицензионный договор №ПДД 3/15 на предоставление доступа к электронно-библиотечной системе ФГБОУ ВПО РГАЗУ от 15.01.2015

– ЭБС «Лань», договор №14 с Обществом с ограниченной ответственностью «ЭБС Лань» от 16.10.2018

– ЭБС «Рукопт», договор №ДС-284 от 15.01.2016 с открытым акционерным обществом «ЦКБ»БИБКОМ», с обществом с ограниченной ответственностью «Агентство «Книга-Сервис»;

7.4. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

– БД информационно-правового обеспечения "Гарант". Договор №ЭПС-12-119 с ООО «Гарант-Сервис-Белгород» от 01.09.2012. Срок действия с 01.09.2012 - бессрочно..

– БД нормативно-правовой информации Консультант-Плюс. Договор об информационной поддержке с ООО «Веда-Консультант» от 01.01.2017. Срок действия с 01.01.2017 - бессрочно.;

– Российская наукометрическая БД ScienceIndex на платформе elibrary.ru. Лицензионный договор №SIO-1279/2018-31806198874 от 13.03.2018 г. ООО «Научная электронная библиотека". Срок действия – с 13.03.2018 г. до 13.03.2019 г.

## VIII. ПРИЛОЖЕНИЯ

**СВЕДЕНИЯ О ДОПОЛНЕНИИ И ИЗМЕНЕНИИ  
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ  
НА 20\_\_ / 20\_\_ УЧЕБНЫЙ ГОД**

Разработка управленческих решений

дисциплина (модуль)

38.03.03 «Управление персоналом»

направление подготовки/специальность

**ДОПОЛНЕНО** (с указанием раздела РПД)

**ИЗМЕНЕНО** (с указанием раздела РПД)

**УДАЛЕНО** (с указанием раздела РПД)

Реквизиты протоколов заседаний кафедр, на которых пересматривалась программа

Кафедра организации и управления	
от _____ Дата	№ _____
от _____ Дата	№ _____

Методическая комиссия экономического факультета  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ года, протокол № \_\_\_\_\_

Председатель метод. комиссии \_\_\_\_\_ Черных А.И.

Декан экономического факультета \_\_\_\_\_ Наседкина Т.И.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**для проведения промежуточной аттестации обучающихся**  
по дисциплине **«Разработка управленческих решений»**

Направление подготовки – 38.03.03 «Управление персоналом»  
Направленность (профиль) – Управление персоналом  
Квалификация – бакалавр (программа прикладного бакалавриата)  
Год начала подготовки – 2019

### 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код контролируемой компетенции	Формулировка контролируемой компетенции	Этап (уровень) освоения компетенции	Планируемые результаты обучения	Наименование модулей и (или) разделов дисциплины	Наименование оценочного средства	
					Текущий контроль	Промежуточная аттестация
ОК-3	способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	Первый этап (пороговой уровень)	<b>знать:</b> основные экономические показатели для оценки деятельности государственных и муниципальных служб	Модуль 1. Введение в теорию управленческого решения	Устный опрос	вопросы к зачету
				Модуль 2. Условия принятия решений		
		Второй этап (продвинутой уровень)	<b>уметь:</b> объективно анализировать экономические показатели характеризующие эффективность деятельности организаций	Модуль 1. Введение в теорию управленческого решения	Рефераты	вопросы к зачету
				Модуль 2. Условия принятия решений		
		Третий этап (высокий уровень)	<b>владеть:</b> методами оценки эффективности управленческих решений	Модуль 1. Введение в теорию управленческого решения	Тестирование, собеседование	вопросы к зачету
				Модуль 2. Условия принятия решений		
ОПК-5	способностью анализировать результаты исследований в контексте целей и задач своей организации	Первый этап (пороговой уровень)	<b>знать:</b> методы анализа деятельности предприятий	Модуль 1. Введение в теорию управленческого решения	Устный опрос	вопросы к зачету
				Модуль 2. Условия принятия решений		
		Второй этап (продвинутой уровень)	<b>уметь:</b> находить показатели оценки деятельности	Модуль 1. Введение в теорию управленческого	Рефераты	вопросы к зачету

			предприятий	решения Модуль 2. Условия принятия решений		
		Третий этап (высокий уровень)	<b>владеть:</b> методами анализа методами анализа результативности при принятии управленческого решения	Модуль 1. Введение в теорию управленческого решения Модуль 2. Условия принятия решений	Тестирование, собеседование	вопросы к зачету вопросы к зачету
ОПК -8	способность использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты;	Первый этап (пороговой уровень)	<b>знать:</b> основные нормативные и правовые акты, регулирующие регулирующие деятельность по принятию управленческих решений	Модуль 1. Введение в теорию управленческого решения Модуль 2. Условия принятия решений	Устный опрос	вопросы к зачету
		Второй этап (продвинутой уровень)	<b>уметь</b> самостоятельно анализировать экономические проблемы организации	Модуль 1. Введение в теорию управленческого решения Модуль 2. Условия принятия решений	Рефераты	вопросы к зачету
		Третий этап (высокий уровень)	<b>владеть:</b> основами организационно-управленческих навыков для разработки управленческих решений	Модуль 1. Введение в теорию управленческого решения Модуль 2. Условия принятия решений	Тестирование, собеседование	вопросы к зачету



ПК-15	владение навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умением рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации	Первый этап (пороговой уровень)	<b>знать:</b> внутренние и внешние факторы, влияющие на процесс принятия решений	Модуль 1. Введение в теорию управленческого решения Модуль 2. Условия принятия решений	Устный опрос	вопросы к зачету
		Второй этап (продвинутый уровень)	<b>уметь:</b> осуществлять сбор необходимой информации для принятия решений	Модуль 1. Введение в теорию управленческого решения Модуль 2. Условия принятия решений		
	Третий этап (высокий уровень)	<b>владеть:</b> навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность принятия решения	Модуль 1. Введение в теорию управленческого решения	Тестирование, собеседование	вопросы к зачету	
			Модуль 2. Условия принятия решений			

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Компетенция	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня компетенции)	Уровни и критерии оценивания результатов обучения, шкалы оценивания			
		<i>Компетентность не сформирована</i>	<i>Пороговый уровень компетентности</i>	<i>Продвинутый уровень компетентности</i>	<i>Высокий уровень</i>
		<i>не зачтено</i>	<i>зачтено</i>	<i>зачтено</i>	<i>зачтено</i>
<b>ОК-3</b>	<i>способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;</i>	<i>Способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности не сформирована</i>	<i>Частично владеет способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;</i>	<i>Владеет способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;</i>	<i>Свободно владеет способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;</i>
	<b>Знать:</b> основные экономические показатели для оценки деятельности предприятий	Допускает грубые ошибки при определении основных экономических показатели для оценки деятельности организаций и предприятий организаций	Может изложить основные методы оценки деятельности организаций	Знает методы оценки деятельности организаций и предприятий	Аргументировано проводит сравнение методов оценки деятельности организаций и предприятий
	<b>Уметь:</b> объективно анализировать экономические показатели характеризующие эффективность деятельности организаций и предприятий	Не умеет объективно анализировать экономические показатели характеризующие эффективность деятельности организаций и предприятий	Частично умеет объективно анализировать экономические показатели характеризующие эффективность деятельности организаций и предприятий	Способен объективно анализировать экономические показатели характеризующие эффективность деятельности организаций и предприятий	Способен самостоятельно объективно анализировать экономические показатели характеризующие эффективность деятельности организаций и

					предприятий
	<b>Владеть:</b> методами оценки эффективности организаций и предприятий	Не владеет методами оценки эффективности организаций и предприятий	Частично владеет методами оценки эффективности организаций и предприятий	Владеет методами оценки эффективности организаций и предприятий	Свободно владеет методами оценки эффективности организаций и предприятий
	<b>Знать</b> виды, цели создания и особенности функционирования государственных социальных служб и методы анализа деятельности организаций и предприятий	Допускает грубые ошибки в определении видов, целей создания и особенности функционирования государственных социальных служб и методы анализа деятельности организаций и предприятий	Может изложить основные виды, цели создания и особенности функционирования государственных социальных служб и методы анализа деятельности организаций и предприятий	Знает виды, цели создания и особенности функционирования государственных социальных служб и методы анализа деятельности организаций и предприятий	Аргументировано проводит сравнение видов, целей создания и особенности функционирования государственных социальных служб и методы анализа деятельности организаций и предприятий
	<b>Уметь</b> дифференцировать особенности деятельности различных государственных социальных организаций	Не умеет дифференцировать особенности деятельности различных государственных социальных организаций	Частично умеет дифференцировать особенности деятельности различных государственных социальных организаций	Способен дифференцировать особенности деятельности различных государственных социальных организаций	Способен самостоятельно дифференцировать особенности деятельности различных государственных социальных организаций
	<b>Владеть:</b> навыками обращения во внешние организации	Не владеет навыками обращения во внешние организации	Частично владеет навыками обращения во внешние организации	Владеет навыками обращения во внешние организации	Свободно владеет навыками обращения во внешние организации
ОПК - 5	<i>способность анализировать результаты</i>	<i>Способность анализировать результаты</i>	<i>Частично владеет способностью анализировать</i>	<i>Владеет способностью анализировать</i>	<i>Свободно владеет способностью анализировать</i>

	<i>исследований в контексте целей и задач своей организации</i>	<i>исследований в контексте целей и задач своей организации не сформирована</i>	<i>результаты исследований в контексте целей и задач своей организации</i>	<i>результаты исследований в контексте целей и задач своей организации</i>	<i>результаты исследований в контексте целей и задач своей организации</i>
	<b>Знать:</b> методы анализа деятельности организаций и предприятий	Допускает грубые ошибки в методах анализа деятельности организаций и предприятий	Может изложить основные методы анализа деятельности организаций и предприятий	Знает методы анализа деятельности организаций и предприятий	Аргументировано проводит сравнение методов анализа деятельности организаций и предприятий
	<b>Уметь:</b> находить показатели оценки деятельности организаций и предприятий	Не умеет находить показатели оценки деятельности организаций и предприятий	Частично умеет находить показатели оценки деятельности организаций и предприятий	Способен находить показатели оценки деятельности организаций и предприятий	Способен самостоятельно находить показатели оценки деятельности организаций и предприятий
	<b>Владеть:</b> методами анализа целей и задач организаций и предприятий	Не владеет методами анализа целей и задач организаций и предприятий	Частично владеет методами анализа целей и задач организаций и предприятий	Владеет методами анализа целей и задач организаций и предприятий	Свободно владеет методами анализа целей и задач организаций и предприятий
ОПК - 8	<i>способность использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить</i>	<i>Способность использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации,</i>	<i>Частично владеет способностью использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические проблемы и процессы в</i>	<i>Владеет способностью использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические</i>	<i>Свободно владеет способностью использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности, анализировать социально-экономические</i>

	<i>организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты;</i>	<i>находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты не сформирована</i>	<i>организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты;</i>	<i>проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты;</i>	<i>проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты;</i>
	<b>Знать:</b> основные нормативные и правовые акты, регулирующие различные сферы государственного управления	Допускает грубые ошибки в знании основных нормативных и правовых актов, регулирующих различные сферы государственного управления	Может изложить основные нормативные и правовые акты, регулирующие различные сферы государственного управления	Знает основные нормативные и правовые акты, регулирующие различные сферы государственного управления	Аргументировано проводит анализ основных нормативных и правовых актов, регулирующих различные сферы государственного управления
	<b>Уметь:</b> самостоятельно анализировать социально-экономические проблемы и процессы на уровне государства и общества	Не умеет самостоятельно анализировать социально-экономические проблемы и процессы на уровне государства и обществ	Частично умеет самостоятельно анализировать социально-экономические проблемы и процессы на уровне государства и обществ	Способен самостоятельно анализировать социально-экономические проблемы и процессы на уровне государства и обществ	Способен самостоятельно анализировать социально-экономические проблемы и процессы на уровне государства и обществ и разрабатывать

					мероприятия по улучшению их деятельности
	<b>Владеть:</b> основами организационно-управленческих навыков для разработки программ развития персонала государственных и муниципальных учреждений	Не владеет основами организационно-управленческих навыков для разработки программ развития персонала государственных и муниципальных учреждений	Частично владеет основами организационно-управленческих навыков для разработки программ развития персонала государственных и муниципальных учреждений	Владеет основами организационно-управленческих навыков для разработки программ развития персонала государственных и муниципальных учреждений	Свободно владеет основами организационно-управленческих навыков для разработки программ развития персонала государственных и муниципальных учреждений
ПК-15	<i>способность владеть навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умением рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации.</i>	<i>Способность использовать владеть навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умением рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации не сформирована</i>	<i>Частично владеет способностью применять навыки сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умением рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации.;</i>	<i>Владеет способностью сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умением рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации.</i>	<i>Свободно владеет способностью сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умением рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации.</i>

	<b>Знать:</b> внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность деятельности государственных и муниципальных служащих	Допускает грубые ошибки в определении внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности государственных и муниципальных служащих	Может изложить внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность деятельности государственных и муниципальных служащих	Знает внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность деятельности государственных и муниципальных служащих	Аргументировано проводит анализ внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности государственных и муниципальных служащих
	<b>Уметь:</b> осуществлять сбор необходимой информации для оценки деятельности организаций и предприятий	Не умеет осуществлять сбор необходимой информации для оценки деятельности организаций и предприятий	Частично умеет осуществлять сбор необходимой информации для оценки деятельности организаций и предприятий	Способен осуществлять сбор необходимой информации для оценки деятельности организаций и предприятий	Способен самостоятельно осуществлять сбор необходимой информации для оценки деятельности организаций и предприятий
	<b>Владеть:</b> навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации	Не владеет навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации	Частично владеет навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации	Владеет навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации	Свободно владеет навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации

**3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Перечень вопросов для определения входного рейтинга**

**1. «Управление», как область знаний человека, является:**

- А. Монодисциплинарной наукой;
- Б. Междисциплинарной наукой;
- В. Относится к экономическим наукам;
- С. Относится исключительно к виду практической деятельности людей.

**2. Объектом исследования науки «Управление» выступают:**

- А. Экономические характеристики деятельности предприятий;
- Б. Управление деятельностью организации;
- В. Формы и виды организаций;
- С. Определение экономической эффективности управления предприятием по производству и реализации продукции;

**3. Основное свойство предприятия:**

- А. Способность изменять внутренние правила функционирования;
- Б. Способность изменять внешние правила функционирования.

**4. Отношение между предприятием и рынком, структурируется по принципу:**

- А. Предприятие – экономическая форма, дополнительная по отношению к рынку;
- Б. Рынок есть дополнительная экономическая форма по отношению к предприятию.

**5. Общество с ограниченной ответственностью, это:**

- А. Социально-экономическая общность людей;
- Б. Вид организации субъекта хозяйствования;
- В. Типологическая характеристика субъекта хозяйствования в соответствии с Гражданским кодексом РФ.

**6. Организационная культура и персонал предприятия оказывает влияние на:**

- А. Внутренний механизм организационной системы;
- Б. Внешний организм организационной системы.

**7. Анализировать эффективность управления предприятием должны:**

- А. Экономисты и бухгалтеры;
- Б. Технологи и инженеры;
- В. Руководители предприятия;
- С. Рабочие.

**8. Анализ, это прием исследования заключающийся в:**



- А. Соединении отдельных элементов в единое целое;
- Б. Расчленении целого на составные элементы;
- В. От знания отдельных фактов идут к обобщениям;
- С. От общих положений и правил идут к частным закономерностям.

**9. Перечислите в логической последовательности, хаотично названные этапы исследования системы управления организации:**

**систематизация полученных фактов, сбор данных, создание понятийного аппарата, привлечение знаний сопутствующих дисциплин, нахождение зависимости, обобщение полученных результатов, разработка практических предложений.**

**10. Кем вы видите себя в дальнейшей практической деятельности?**

- А. Руководителем предприятия;
- Б. Рядовым работником предприятия;
- В. Как минимум руководителем среднего звена;
- С. Не задумывался над этим вопросом.

**11. Принятие управленческих решений в организации:**

- А. Существенно отличается от частного выбора человека.
- Б. Отличается, но несущественно.
- В. Практически не отличается.

**12. Перечислите три самых важных на ваш взгляд личных качеств руководителя: \*\*\***

**Критерии оценивания тестового задания:**

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству вопросов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

**Процент правильных ответов Оценка**

90 – 100% «отлично»

70 – 89 % «хорошо»

50 – 69 % «удовлетворительно»

менее 50 % «неудовлетворительно»

***Первый этап (пороговой уровень)***

**ЗНАТЬ** (помнить и понимать): студент помнит, понимает и может продемонстрировать широкий спектр фактических, концептуальных, процедурных знаний.

### **Вопросы для устного опроса**

1. История развития теории принятия решений.
2. Основные формы управленческих решений: закон, указ, приказ, распоряжение, инструкция и т.д.
3. Зависимость качества решения от условий его разработки и принятия.
4. Специфика принятия решений в паритетных и иерархических группах.
5. Личностные качества менеджера и стиль руководства.
6. Западная модель принятия решений, ее особенности, достоинства и недостатки.
7. Анализ и сравнение альтернатив решения на основе их соответствия целям организации
8. Экономический, информационный и социальный аспекты при определении иерархического уровня принятия решения.
9. Статистические модели принятия решения.
10. Практическое использование СППР.
11. Значение прогнозирования внешней среды.
12. Влияние характеристик информации на уровень неопределенности.
13. Практическое применение эвристических методов разработки управленческих решений.
14. Необходимость контроля исполнения принимаемых решений.
15. Взаимосвязь эффективности решений и эффективности управления.
16. Подотчетность как способ осуществления ответственности.

### **Критерии оценки устного ответа:**

- *оценка «отлично»* выставляется студенту, глубоко и прочно усвоившему материал, четко и самостоятельно (без наводящих вопросов) отвечающему на вопросы;
- *оценка «хорошо»* выставляется студенту, твердо усвоившему материал, грамотно и по существу отвечающему на вопросы и не допускающему при этом существенных неточностей (неточностей, которые не могут быть исправлены наводящими вопросами или не имеют важного практического значения);
- *оценка «удовлетворительно»* выставляется студенту, который показывает знание основного материала, но не знает его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, излагает материал с нарушением последовательности;

- оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части излагаемого материала. Не отвечает (или отвечает неверно) на дополнительные вопросы.

### ***Второй этап (продвинутый уровень)***

**УМЕТЬ** (применять, анализировать, оценивать, синтезировать): уметь использовать изученный материал в конкретных условиях и в новых ситуациях; осуществлять декомпозицию объекта на отдельные элементы и описывать то, как они соотносятся с целым, выявлять структуру объекта изучения; оценивать значение того или иного материала – научно-технической информации, исследовательских данных и т. д.; комбинировать элементы так, чтобы получить целое, обладающее новизной

### **Требования к содержанию реферата для студентов очной формы обучения**

Реферат должен состоять из следующих частей:

1. Титульный лист
2. Содержание реферата с указанием страниц каждой ее части (главы, параграфа).
3. Введение (1 -2стр.). Во введении студенту следует обосновать актуальность выбранной темы в теоретическом и практическом аспектах, раскрыть ее значение, указать цели и задачи, которые ставит перед собой автор.
4. Основная часть работы (не менее 8 -10 печатных листов).
5. Заключение (1-2-стр.). В заключении обобщаются выводы и рекомендации, которые автор приводил ранее в тексте, а так же высказываются новые.
6. Список использованной литературы. В список следует включать только ту литературу, которая непосредственно изучалась студентом, и на которую имеются ссылки в работе.

### **Темы рефератов**

Тема 1. История науки об управленческих решениях

Возникновение науки об управлении. Управление до возникновения науки об управлении. Наука об управлении Тейлора. Формулировка принципов и целей управления. Школы и подходы в науке об управлении. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.

## Тема 2. Процесс управления и управленческие решения

Сущность процесса управления. Место управленческого решения в процессе управления. Определение управленческого решения. Функции решений. Процесс мышления, его принципиальная схема. Особенности мышления руководителя. Анализ основных элементов, влияющих на процесс разработки и реализации решений. Сочетание формального и неформального в разработке решений. Анализ факторов повышения объективности в принятии решений. Сущность проблем и их решения. Практическая интерпретация проблемной ситуации с учетом структуры проблемы требуемых средств разрешения, сроков и ресурсов ее разрешения.

## Тема 3. Типология управленческих решений

Классификация управленческих решений по источникам возникновения, способам доведения, субъектам принятия решений и т.д. Типология решений по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формальности проблемы.

## Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений

Основные характеристики качества управленческого решения: обоснованность, эффективность, сроки реализации, непротиворечивость, конкретность и т.д. Условия и факторы обеспечения качества решений: объективные условия, предварительное оценивание проблемы, временный фактор, ситуационные и поведенческие факторы. Организационно-техническое обеспечение качества решений. Технологические предпосылки обеспечения качества управленческих решений.

## Тема 5. Роль экономических законов и научных подходов в повышении качества и эффективности управленческих решений

Роль экономических законов в повышении эффективности решений. Применение к разработке решений научных подходов. Системный подход. Воспроизводственный подход. Функциональный подход. Метод поиска супероптимальных решений. Приемы и способы формирования супероптимальных решений.

## Тема 6. Анализ проблем сопоставимости альтернативных решений

Сущность альтернативных решений. Основные характеристики альтернативных решений. Условия сопоставимости альтернативных решений. Анализ процедур приведения альтернативных решений к сопоставимому виду. Методы сравнения альтернативных решений и выбор решения.

## Тема 7. Психологические аспекты принятия решений

Психологические феномены принятия решений. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения. Модель принятия решений Врума-Йеттона. Этические основы разработки и принятия решения.

## Тема 8. Технология и организация процесса разработки и принятия решений

Организация процесса разработки и принятия решения. Структура процесса принятия решений. Аппарат управления и принятие решений. Агрегированная схема технологии разработки решений. Детализированная схема разработки решений. Факторы, определяющие технологию разработки решений: определение критерия эффективности, сбор похожих данных, составление адекватных моделей. Разработка модели процесса формирования решения. Анализ используемых моделей при разработке решения. Разработка информационных технологий принятия управленческого решения.

## Тема 9. Организация процесса реализации управленческих решений

Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений. Условия формирования образа предстоящей деятельности у подчиненных: афферентный, эффекторный. Условия эффективного функционирования организационных структур при реализации решений. Организация процессов выполнения решений: ресурсное обеспечение на стратегическом и тактическом уровнях.

## Тема 10. Особенности разработки управленческого решения в условиях неопределенности и риска

Анализ внешней среды ее влияние на реализацию решений. Понятие риска и его разновидности. Сущность принятия решений в условиях риска и неопределенности. Анализ процессов принятия решений в условиях риска и неопределенности. Основные модели учета риска и неопределенности при принятии управленческих решений. Организационные методы уменьшения неопределенностей и рисков. Влияние паники на управленческие решения. Страхование управленческого риска.

## Тема 11. Организация контроля выполнения управленческих решений

Функции и виды контроля. Содержание контроля. Нормативно-правовое обеспечение процесса контроля за выполнением управленческих решений. Методы контроля: предварительного, направляющего, фильтрующего, по результатам выполнения решения. Процесс осуществления контроля.

Социально -психологические аспекты контроля. Оценка исполнения решений.

#### Тема 12. Ответственность руководителей за управленческое решение

Сущность и виды ответственности руководителей. Последовательная схема формирования ответственности. Условия возникновения юридической ответственности. Социальная и экологическая ответственность руководителя. Параметры социальной ответственности. Параметры, влияющие на полноту проявления ответственности личности. Элементы, сопутствующие социальной ответственности. Взаимодействие социальной и юридической ответственности.

#### Тема 13. Стратегические решения

Возникновение стратегического управления. Основные принципы стратегического управления. Основные этапы управленческого цикла. Основные этапы процесса стратегического управления. Технология выработки стратегии управления. Определение стратегии организации. Стратегические интересы, лежащие в основе выработки стратегии. Стратегические технологии. Классификация стратегий.

#### Тема 14. Методы анализа управленческих решений

Сущность и принципы анализа. Классификация основных методов и приемов анализа и область их применения. Метод цепных подстановок. Факторный анализ с применением ЭВМ. Основные параметры корреляционно -регрессионного анализа. Основы функционально-стоимостного анализа. Этапы проведения функциональностоимостного анализа. Анализ эффективности использования ресурсов. Основы стратегии ресурсосбережения. Факторы ресурсосбережения. SWOT-анализ.

#### Тема 15. Методы прогнозирования управленческих решений

Прогноз. Цель и задачи прогнозирования. Принципы прогнозирования. Классификация методов прогнозирования. Методы экстраполяции. Параметрические методы. Экспертные методы. Процедуры и способы организации экспертиз. Оценка качества эксперта. Экспертные оценки и способы измерений. Сущность нормативного метода. Экспериментальный метод. Сущность индексного метода. Организация работ по прогнозированию.

#### Тема 16. Методы экономического обоснования управленческих решений

Принципы экономического обоснования. Схема применения к расчету эффекта системного подхода. Применение комплексного подхода. Обеспечение многовариантности. Методика экономического обоснования управленческих решений по повышению качества компонентов системы

менеджмента. Мероприятия по повышению качества “входа” системы. Мероприятия по повышению качества процесса в системе. Ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения мероприятий.

#### Тема 17. История науки об управленческих решениях

Наиболее яркие представители управленческой мысли, жившие до возникновения науки об управлении. Какие мысли высказывали они? Охарактеризуйте основные школы в науке управления. Что является неотъемлемой составляющей частью всех наук, связанных с управленческой деятельностью? Соотношение теории и практики управленческих решений.

#### Тема 18. Процесс управления и управленческие решения

Роль управленческого решения в управлении организацией. Какие аспекты управленческого решения выделяют его исследователи? Функции специалистов, экспертов и консультантов при разработке и реализации решений. Особенности принятия решения в социальной системе. Отличие принятия управленческих решений от частного выбора. Дайте определение термина “управленческое решение” и поясните область его действия. Содержание управленческого решения как процесса и как явления. Можно ли доверять принятию управленческого решения компьютеру.

#### Тема 19. Типология управленческих решений

Классификация управленческих решений. Какие решения называются формализованными, и в чём заключается их преимущество. Типология решений по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формальности проблемы и дайте характеристику видам решений.

#### Тема 20. Условия и факторы качества управленческих решений

Понятие “качество” управленческого решения. Отличие понятий “качество” и “эффективность” управленческого решения. Раскройте содержание основных характеристик качества управленческого решения: обоснованность, непротиворечивость, своевременность, адаптивность, реальность. Организационная, социальная и экономическая эффективность управленческого решения. Назовите, пожалуйста, условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения. Проанализируйте технологии повышения качества и эффективности управленческого решения.

Тема 21. Роль экономических законов и научных подходов в повышении качества и эффективности управленческих решений

Роль экономических законов в повышении эффективности решений. Как применяются к разработке решений научные подходы? Сущность системного подхода. Отличия системного подхода от комплексного. Основные элементы воспроизводственного подхода. В чем трудность его применения? Сущность функционального подхода. Отличие функционального подхода от предметного. Сущность метода поиска супероптимальных решений. Приемы и способы формирования супероптимальных решений.

#### Тема 22. Анализ проблем сопоставимости альтернативных решений

Сущность и основные характеристики альтернативных решений. Условия сопоставимости альтернативных решений. Анализ процедуры приведения альтернативных решений к сопоставимому виду. Методы сравнения альтернативных решений и выбора решения.

#### Тема 23. Психологические аспекты принятия решений

Понятие психологических феноменов принятия решений. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения. Индивидуальные качества, необходимые менеджеру для успешного принятия решения. Модель принятия решений Врума-Йеттона. Чем она может помочь менеджеру при разработке и принятии решений? Цель психологических методов при разработке управленческих решений. Влияние нравственных критериев на отношения работников к управленческому решению. Что понимается под термином “этические нормы”. Какое решение считается моральным?

#### Тема 24. Технология и организация процесса разработки и принятия решений

Процесс принятия решений и его основные этапы. Состав технологий разработки управленческих решений. Влияние новых информационных технологий на разработку управленческих решений. Принципами, определяющие рациональность процесса разработки и принятия решений. Требования к информационному обеспечению процесса разработки решения. Как выполняется логическое моделирование? Методы, позволяющие обрабатывать как количественную, так и качественную информацию о ситуации принятия решений. Наиболее используемый при разработке управленческого решения подход. Использование в процессе разработки управленческого решения оценочные системы. Основная задача диагностики ситуации принятия управленческого решения. Документальное оформление управленческих решений (формы).

#### Тема 25. Организация процесса реализации управленческих решений



Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений. Основные этапы реализации решений. Наиболее используемый при реализации управленческого решения подход. Условия формирования образа предстоящей деятельности у подчиненных. Условия эффективного функционирования организационных структур при реализации решений. Ресурсное обеспечение реализации решения на стратегическом и тактическом уровнях. Необходимость обратной связи при разработке и реализации решения.

Тема 26. Особенности разработки управленческого решения в условиях неопределенности и риска

Анализ понятий “риск” и “неопределенность”. Справедливость утверждения «менеджер должен стремиться избегать риска». Области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности. Как укрупненно можно представить структуру внешней среды и каково ее влияние на реализацию решений. Обработка неуправляемых или частично управляемых параметров. Какие стратегии включает система управления риском? Возможность количественно оценить уровень риска. Что показывает коэффициент риска? Основные модели учета риска и неопределенности при принятии управленческих решений. Организационные методы уменьшения неопределенностей и рисков. Общее представление о страховании управленческого риска.

Тема 27. Организация контроля выполнения управленческих решений

Необходимость корректировки и контроля реализации принятых управленческих решений. На что необходимо обращать первоочередное внимание при анализе результатов реализации принятых управленческих решений. Функции и виды контроля. Структура системы контроля реализации управленческих решений. Роль мотивации в повышении эффективности управленческого решения. Сущность методов контроля. Трудностями, которыми приходится сталкиваться при контроле реализации управленческих решений. Принципы, которые должны соблюдаться при контроле за реализацией принятых управленческих решений.

Тема 28. Ответственность руководителей за управленческое решение

Основные виды ответственности. Последовательная схема формирования ответственности. Суть профессиональной ответственности. Суть этической ответственности. Сущность социальной и экологической ответственности руководителя. Анализ взаимодействия социальной и юридической ответственности.

## Тема 29. Стратегические решения

Роль современных информационных технологий при выработке стратегических решений. Почему стратегические решения предполагают наличие необходимых технологий и ресурсов. Почему стратегия нереальна без системы управления. Основные этапы стратегического управления. Почему при принятии стратегических решений важен человеческий фактор. Технология выработки стратегии управления. Уровни выработки стратегии вы знаете. Наиболее эффективные стратегии; причины.

## Тема 30. Методы анализа управленческих решений

Отличия анализа от синтеза. Ранжирование факторов. Выполнением каких принципов обеспечивается оперативность анализа? Сущность принципа количественной определенности анализа. Классификация основных методов и приемов анализа, характеристика области их применения. Сущность метода цепных подстановок. Параметры корреляционно-регрессионного анализа. Этапы проведения функциональностоимостного анализа. Сущность SWOT-анализа.

## Тема 31. Методы прогнозирования управленческих решений

Отличия прогноза от плана. Цели и задачи прогнозирования. Принципы прогнозирования. Классификация методов прогнозирования, их краткая характеристика.

## Тема 32. Методы экономического обоснования управленческих решений

Разница понятий “экономия”, “экономический эффект”, “эффективность”. Примеры. Принципы экономического обоснования. Обеспечение сопоставимости исходной информации для экономического обоснования. Учёт факторов неопределенности и риска. Сущность методики экономического обоснования управленческих решений по повышению качества компонентов системы менеджмента.

### **Критерии оценивания реферата (доклада):**

*От 90 до 100 баллов и/или «отлично»:* глубокое и хорошо аргументированное обоснование темы; четкая формулировка и понимание изучаемой проблемы; широкое и правильное использование относящейся к теме литературы и примененных аналитических методов; содержание исследования и ход защиты указывают на наличие навыков работы студента в данной области; оформление работы хорошее с наличием расширенной библиографии; защита реферата (выступление с докладом) показала высокий уровень профессиональной подготовленности студента;

*От 70 до 89 баллов и/или «хорошо»:* аргументированное обоснование темы; четкая формулировка и понимание изучаемой проблемы; использование ограниченного, но достаточного для проведения исследования количества источников; работа основана на среднем по глубине анализе изучаемой проблемы и при этом сделано незначительное число обобщений; содержание исследования и ход защиты (выступление с докладом) указывают на наличие практических навыков работы студента в данной области; реферат (доклад) хорошо оформлен с наличием необходимой библиографии; ход защиты реферата (выступления с докладом) показал достаточную научную и профессиональную подготовку студента;

*От 50 до 69 баллов и/или «удовлетворительно»:* достаточное обоснование выбранной темы, но отсутствует глубокое понимание рассматриваемой проблемы; в библиографии преобладают ссылки на стандартные литературные источники; труды, необходимые для всестороннего изучения проблемы, использованы в ограниченном объеме; заметна нехватка компетентности студента в данной области знаний; оформление реферата (доклада) содержит небрежности; защита реферата (выступление с докладом) показала удовлетворительную профессиональную подготовку студента;

*От 30 до 49 баллов и/или «неудовлетворительно»:* тема реферата (доклада) представлена в общем виде; ограниченное число использованных литературных источников; шаблонное изложение материала; суждения по исследуемой проблеме не всегда компетентны; неточности и неверные выводы по рассматриваемой литературе; оформление реферата (доклада) с элементами заметных отступлений от общих требований; во время защиты (выступления с докладом) студентом проявлена ограниченная профессиональная эрудиция.

### ***Третий этап (высокий уровень)***

**ВЛАДЕТЬ** наиболее общими, универсальными методами действий, познавательными, творческими, социально-личностными навыками.

### **Перечень вопросов для собеседования**

1. Понятие и виды управленческих решений. Признаки решения, субъекты и объекты.
2. Классификация управленческих решений.
3. Решения в технических, биологических, социальных, управленческих системах
4. Сущность управленческих решений и формы их реализации.
5. Реквизиты управленческих документов. Требования к оформлению управленческих решений.
6. Качество управленческих решений. Оценка уровня качества и факторы, влияющие на него.
7. Проблемы, возникающие при принятии управленческих решений, их

структура, предмет, объект, субъект, цели.

8. Методы графического отображения управленческих проблем и методы их выявления.

9. Формы разработки управленческих решений. Формы реализации управленческих решений.

11. Методология разработки управленческих решений. Принципы успешного решения проблем.

12. Системный анализ в принятии управленческих решений. Его отличия от традиционного анализа.

13. Инструменты принятия решений и анализа, используемые на различных стадиях разработки управленческого решения.

14. Принципы организации разработки управленческих решений. Функции руководителя, системного аналитика в организации разработки. Картотека проблемных ситуаций.

15. Типовые этапы разработки управленческого решения (7 этапов).

16. Принципиальная схема разработки и реализации управленческого решения (15 этапов).

17. Технологическая модель разработки управленческого решения (5 этапов).

18. Моделирование процесса разработки управленческого решения., его положительные и отрицательные особенности.

19. Целевые и процессорные технологии разработки управленческих решений. Взаимосвязь между ними.

20. Инициативно-целевая технология разработки управленческих решений.

21. Программно-целевая технология разработки управленческих решений.

22. Регламентная технология разработки управленческих решений.

23. Технология управления по результатам в разработке управленческих решений.

24. Технология управления на базе потребностей и интересов в разработке управленческих решений.

25. Технология управления путем постоянных проверок и указаний в разработке управленческих решений.

26. Технология управления в исключительных случаях в разработке управленческих решений.

27. Технология управления на основе искусственного интеллекта в разработке управленческих решений.

28. Технология управления на базе активизации деятельности персонала в разработке управленческих решений.

29. Функции, процедуры и операции при разработке управленческих решений.

30. Организация разработки и выполнения управленческих решений.

31. Процедуры согласования решения при разработке управленческих решений.

32. Процедуры принятия решения при разработке управленческих решений.

33. Процедуры утверждения решения при разработке управленческих решений.
34. Процедуры организации выполнения решения при разработке управленческих решений.
35. Социально-психологические основы разработки управленческих решений.
36. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения. Влияние темперамента, разновидности авторитета руководителя, Влияние пола на управленческую деятельность.
37. Этические основы разработки управленческих решений.
38. Понятие риска и неопределенности в принятии управленческих решений, их классификация, виды рисков.
39. Риск на различных уровнях принятия решения. Особенности принятия управленческих решений в условиях риска.
40. Виды информационных технологий, тенденции их развития и роль в принятии управленческих решений.
41. Эволюция информационных систем в области принятия управленческих решений.
42. Эффективность использования информационных технологий и их влияние на процесс и результаты управленческих решений.
43. Гипертекстовые технологии представления информации для информационного обеспечения управленческих решений.
44. Принятие решения о целесообразном уровне централизации и децентрализации информационной системы организации.
45. Принятие решения по выбору стратегии развития информационной системы управления.
46. Жизненный цикл развития информационной системы управления и решения, принимаемые на ее различных стадиях и этапах.
47. Стандарты и рекомендации (MRP,MRPII,ERP,CSRP) в принятии решения о выборе системы информационного обеспечения.
48. ТРИЗ в принятии управленческих решений.
49. Имитационное моделирование в принятии управленческих решений.
50. Использование деревьев решений в принятии управленческих решений.
51. Задача о назначениях и управленческие ситуации для ее применения.
52. Методы экспертизы в разработке управленческих решений.
53. Составление документограмм процесса принятия управленческого решения и обработки информации.
54. Методы сетевого планирования в принятии управленческих решений
55. Деловые игры в принятии управленческих решений.

**Критерии оценивания собеседования:**

*От 91 до 100 баллов и/или «отлично»:* ответ содержательный, уверенный и четкий; показано свободное владение материалом различной степени сложности; при ответе на дополнительные вопросы выявляется владение материалом; допускаются один-два недочета, которые студент сам исправляет по замечанию преподавателя;

*От 71 до 90 баллов и/или «хорошо»:* твердо усвоен основной материал; ответы удовлетворяют требованиям, установленным для оценки «отлично», но при этом допускаются две негрубые ошибки; делаются несущественные пропуски при изложении фактического материала; при ответе на дополнительные вопросы демонстрируется понимание требуемого материала с несущественными ошибками;

*От 51 до 70 баллов и/или «удовлетворительно»:* обучаемый знает и понимает основной материал программы, основные темы, но в усвоении материала имеются пробелы; излагает его упрощенно, с небольшими ошибками и затруднениями; изложение теоретического материала приводится с ошибками, неточно или схематично; появляются затруднения при ответе на дополнительные вопросы;

*От 49 до 50 баллов и/или «неудовлетворительно»:* отказ от ответа; отсутствие минимальных знаний по дисциплине; присутствуют грубые ошибки в ответе; практические навыки отсутствуют; студент не способен исправить ошибки даже с помощью рекомендаций преподавателя.

### **Тест для контроля знаний по дисциплине**

представляет собой набор **вопросов** с выборочными ответами. Из нескольких возможных ответов **верным** (правильным) или более **точным** является лишь один.

1. В процессе принятия решений за подготовку альтернатив отвечает:

- 1.1. субъект (лицо, принимающее решение);
- 1.2. эксперт,
- 1.3. консультант (аналитик);
- 1.4. активная группа.

2. Наиболее приемлемый путь решения проблемы с позиций системного анализа:

- 2.1. разработка нового варианта решения проблемы;
- 2.2. обращение к прошлому опыту (обращение к экспертам, подбор литературы, публикаций);

- 2.3. отказ от решения проблемы (устранение).
3. Наиболее характерная особенность нормативной теории принятия решений:
  - 3.1. многокритериальные альтернативы;
  - 3.2. применение информации качественного характера, основанной на опыте и интуиции специалистов;
  - 3.3. обоснование решений в случае неструктурированных проблем.
4. Особенностью задач многокритериального выбора является:
  - 4.1. субъективность принимаемых решений и ограниченные возможности кратковременной памяти человека;
  - 4.2. принципиальная невозможность выбрать «наилучшее» решение;
  - 4.3. наличие качественных целей и качественных критериев.
5. Какие типы управленческих решений наиболее характерны для слабо структурированных проблем?
  - 5.1. рациональные и удовлетворительные решения;
  - 5.2. оптимальные решения, эффективные решения;
  - 5.3. интуитивные решения и решения, основанные на суждениях.
6. Какая из оценочных шкал является наиболее сложной при экспертном оценивании?
  - 6.1. ранговая шкала;
  - 6.2. шкала интервалов;
  - 6.3. балльная шкала.
7. Наиболее характерные особенности дескриптивной теории принятия решений представляют собой:
  - 7.1. сочетание количественных и качественных оценок;
  - 7.2. качественные, неформализованные методы анализа и оценки альтернатив;
  - 7.3. детерминированные модели и программируемые решения.
8. Интуитивное решение представляет собой:
  - 8.1. оценивание, сопоставление, отбор, индивидуализацию и идентификацию данных;
  - 8.2. программируемость (т. е. планируемость) рассуждений и умозаключений на основе аналогий;
  - 8.3. способность знать или знание, приобретенное без помощи умозаключений или рассуждений.
9. Приведите примеры анкетных методов экспертного оценивания.
  - 9.1. метод ранжирования, метод нормирования,
  - 9.2. метод парных сравнений, метод комиссий,
  - 9.3. метод «круглого стола», метод вероятностного оценивания.
10. Принятия решений представляет собой:
  - 10.1. творческий акт выбора одного варианта из нескольких допустимых на основе количественных оценок альтернатив и эвристических способностей человека принимать решения;

- 10.2. процедуру преобразования информации состояния (объекта управления) в компоненты управляющего воздействия;
- 10.3. индивидуальный или групповой выбор альтернативы.
- 11. Критерии оценки альтернатив это:
  - 11.1. количественные критерии, позволяющие оценивать результаты принимаемых решений;
  - 11.2. способ выражения различий между альтернативами с точки зрения предпочтений субъекта;
  - 11.3. способ описания последствий результата (исхода), к которому приводит принятое решение;
  - 11.4. способ описания альтернативных вариантов решений.
- 12. Для решений, основанных на логическом мышлении, характерно:
  - 12.1. оценивание, сопоставление, отбор, индивидуализация и идентификация в процессе мышления;
  - 12.2. программируемость рассуждений и умозаключений на основе аналогий;
  - 12.3. осознанность и программируемость умозаключений.
- 13. Назначение методов и процедур экспертного оценивания в задачах принятия решений:
  - 13.1. обоснование решений в случае неструктурированных проблем;
  - 13.2. получение информации качественного характера, основанной на опыте и интуиции специалистов;
  - 13.3. качественное оценивание факторов (объектов, отдельных свойств альтернатив и т. п.) и присваивание неколичественным оценкам численных значений.
- 14. Рациональное решение — это решение, основанное на:
  - 14.1. качественных оценках;
  - 14.2. количественных оценках;
  - 14.3. целостном оценивании;
  - 14.4. многокритериальном оценивании.
- 15. Принятие решений в условиях риска основано на:
  - 15.1. субъективных оценках (критериях);
  - 15.2. статистических оценках;
  - 15.3. качественном анализе ситуации,
  - 15.4. статистически усредненных оценках.

#### **Критерии оценивания тестового задания:**

Тестовые задания оцениваются по шкале: 1 балл за правильный ответ, 0 баллов за неправильный ответ. Итоговая оценка по тесту формируется путем суммирования набранных баллов и отнесения их к общему количеству вопросов в задании. Помножив полученное значение на 100%, можно привести итоговую оценку к традиционной следующим образом:

**Процент правильных ответов Оценка**



90 – 100% «отлично»  
70 –89 % «хорошо»  
50 – 69 % «удовлетворительно»  
менее 50 % «неудовлетворительно»

Промежуточная аттестация обучающихся проводится в форме зачета

**Перечень вопросов к зачету (базовые вопросы дисциплины)**

1. Место и роль решения в процессе управления.
2. Природа и сущность управленческого решения.
3. Различия между частным выбором и управленческим (организационным) решением.
4. Классификация управленческих решений.
5. Влияние информации на принятие решений. Детерминированные и вероятностные решения.
6. Формализованные и неформализованные решения, способы разработки решений.
7. Структура и содержание процесса принятия решений.
8. Японская модель процесса принятия решений «ринги», ее основные особенности.
9. Определение критериев выбора, одно - и многокритериальные решения.
10. Качество решения, его составляющие и влияющие на него факторы.
11. Принятие решений и проблема делегирования полномочий.
12. Современные методы разработки и оптимизации решений, области и условия их применения.
13. Методы моделирования в процессе принятия решений, основные виды моделей.
14. Методы экспертных оценок, их возможности в процессе принятия решений.
15. Сущность метода коллективной генерации идей (мозгового штурма).
16. Содержание и особенности метода Дельфи.
17. Прогнозирование развития ситуации с помощью метода разработки сценариев.
18. Количественные и качественные экспертные оценки. Способы их получения.
19. Способы оценки качеств экспертов и формирования экспертной комиссии.
20. Основные типы шкал, используемых при получении экспертной информации.
21. Особенности вербально-числовых шкал, шкала Харрингтона.
22. Многокритериальный выбор решения. Метод «затраты -прибыль».
23. Принятие решений в условиях риска.

24. Основные виды рисков, учитываемых при разработке решений.
25. Методы управления рисками.
26. Количественные оценки степени риска. Кривая риска, коэффициент риска.
27. Принятие решений в условиях неопределенности, способы ее уменьшения.
28. Организация выполнения решений, возможные трудности и их причины
29. Необходимость согласования принимаемых решений, причины и последствия несогласованности.
30. Обратная связь в процессе принятия решений, необходимость и способы реализации.
31. Организация и контроль исполнения решений. Модель реализации принятого решения.
32. Ответственность за результаты решения. Виды и меры ответственности руководителей.
33. Формы принятия управленческих решений. Коллективный выбор и коллективное решение.
34. Возможность и методы оценки эффективности управленческих решений.
35. Цель, проблема, решение: связи и соотношение этих категорий.
36. Психологические феномены в процессе принятия решений.
37. Современные информационные технологии, используемые в процессе разработки решений.
38. Способы и формы фиксации управленческих решений.
39. Понятие управленческой проблемы. Характер проблем, решаемых менеджером.
40. Влияние стиля руководства на принятие решений. Модель Врума-Йеттона и ее назначение.
41. Качества, необходимые менеджеру в процессе принятия решений.
42. Юридическая ответственность за результаты принятого решения, ее виды.
43. Административная ответственность руководителя. Особенности механизма иерархического контроля.
44. Моральная ответственность менеджера в процессе принятия решений и способы ее реализации.
45. Аппарат управления организацией как механизм принятия решений.
46. Проблема соотношения централизации и децентрализации при принятии решений.
47. Психологические особенности принятия решений в иерархических группах.
48. Мотивация исполнителей и контроль реализации решений.

## **Критерии оценки**

Оценка «зачтено» ставится в том случае, если обучающийся:

- владеет знаниями, выделенными в качестве требований к знаниям обучающихся в области изучаемой дисциплины;
- демонстрирует глубину понимания учебного материала с логическим и аргументированным его изложением;
- владеет основным понятийно-категориальным аппаратом по дисциплине;
- демонстрирует практические умения и навыки в области исследовательской деятельности.

Оценка «не зачтено» ставится в том случае, если обучающийся:

- демонстрирует знания по изучаемой дисциплине, но отсутствует глубокое понимание сущности учебного материала;
- допускает ошибки в изложении фактических данных по существу материала, представляется неполный их объем;
- демонстрирует недостаточную системность знаний;
- проявляет слабое знание понятийно-категориального аппарата по дисциплине;
- проявляет непрочность практических умений и навыков в области исследовательской деятельности.

В этом случае студент сдаёт зачёт в форме устных и письменных ответов на любые вопросы в пределах освоенной дисциплины.

## **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедура оценки знаний умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций, производится преподавателем в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для повышения эффективности текущего контроля и последующей промежуточной аттестации студентов осуществляется структурирование дисциплины на модули. Каждый модуль учебной дисциплины включает в себя изучение законченного раздела, части дисциплины.

Основными видами текущего контроля знаний, умений и навыков в течение каждого модуля учебной дисциплины являются устный опрос, тестирование, написание рефератов, выполнение заданий.

Студент должен выполнить все контрольные мероприятия, предусмотренные в модуле учебной дисциплины к указанному сроку, после чего преподаватель проставляет балльные оценки, набранные студентом по результатам текущего контроля модуля учебной дисциплины.

Контрольное мероприятие считается выполненным, если за него студент получил оценку в баллах, не ниже минимальной оценки, установленной программой дисциплины по данному мероприятию.

Промежуточная аттестация обучающихся проводится в форме зачет.

Зачет проводится для оценки уровня усвоения обучающимся учебного материала лекционных курсов и лабораторно-практических занятий, а также самостоятельной работы. Оценка выставляется или по результатам учебной работы студента в течение семестра, или по итогам письменно-устного опроса, или тестирования на последнем занятии. Для дисциплин и видов учебной работы студента, по которым формой итогового отчета является зачет, определена оценка «зачтено», «не зачтено».

Основным методом оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций является балльно-рейтинговая система, которая регламентируется положением «О балльно-рейтинговой системе оценки качества освоения образовательных программ в ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ».

Основными видами поэтапного контроля результатов обучения студентов являются: входной контроль, текущий контроль, рубежный (промежуточный) контроль, творческий контроль, выходной контроль (экзамен или зачет).

Уровень развития компетенций оценивается с помощью рейтинговых баллов.

<b>Рейтинги</b>	<b>Характеристика рейтингов</b>	<b>Максимум баллов</b>
Входной	Отражает степень подготовленности студента к изучению дисциплины. Определяется по итогам входного контроля знаний на первом практическом занятии.	5
Рубежный	Отражает работу студента на протяжении всего периода изучения дисциплины. Определяется суммой баллов, которые студент получит по результатам изучения каждого модуля.	60
Творческий	Результат выполнения студентом индивидуального творческого задания различных уровней сложности, в том числе, участие в различных конференциях и конкурсах на протяжении всего курса изучения дисциплины.	5
Выходной	Является результатом аттестации на окончательном этапе изучения дисциплины по итогам сдачи экзамена. Отражает уровень освоения информационно-теоретического компонента в целом и основ практической деятельности в частности.	30
Общий рейтинг	Определяется путём суммирования всех рейтингов	100

Общий рейтинг по дисциплине складывается из входного, рубежного,

выходного (экзамена или зачета) и творческого рейтинга.

Входной (стартовый) рейтинг – результат входного контроля, проводимого с целью проверки исходного уровня подготовленности студента и оценки его соответствия предъявляемым требованиям для изучения данной дисциплины.

Он проводится на первом занятии при переходе к изучению дисциплины (курса, раздела). Оптимальные формы и методы входного контроля: тестирование, программированный опрос, в т.ч. с применением ПЭВМ и ТСО, решение комплексных и расчетно-графических задач и др.

Рубежный рейтинг – результат рубежного (промежуточного) контроля по каждому модулю дисциплины, проводимого с целью оценки уровня знаний, умений и навыков студента по результатам изучения модуля. Оптимальные формы и методы рубежного контроля: устные собеседования, письменные контрольные опросы, в т.ч. с использованием ПЭВМ и ТСО, результаты выполнения лабораторных и практических заданий. В качестве практических заданий могут выступать крупные части (этапы) курсовой работы или проекта, расчетно-графические задания, микропроекты и т.п.

Выходной рейтинг – результат аттестации на окончательном этапе изучения дисциплины по итогам сдачи зачета, проводимого с целью проверки освоения информационно-теоретического компонента в целом и основ практической деятельности в частности. Оптимальные формы и методы выходного контроля: письменные экзаменационные или контрольные работы, индивидуальные собеседования.

Творческий рейтинг – составная часть общего рейтинга дисциплины, представляет собой результат выполнения студентом индивидуального творческого задания различных уровней сложности.

В рамках рейтинговой системы контроля успеваемости студентов, семестровая составляющая балльной оценки по дисциплине формируется при наборе заданной в программе дисциплины суммы баллов, получаемых студентом при текущем контроле в процессе освоения модулей учебной дисциплины в течение семестра.

Итоговая оценка /зачёта/ компетенций студента осуществляется путём автоматического перевода баллов общего рейтинга в стандартные оценки.

Максимальная сумма рейтинговых баллов по учебной дисциплине составляет 100 баллов.

Оценка «зачтено» ставится в том случае, если итоговый рейтинг студента составил 60 и более.

Оценка «не зачтено» ставится в том случае, если итоговый рейтинг студента составил менее 60 баллов.