

**Автономная некоммерческая организация дополнительного  
профессионального образования «Академия бизнеса и инновационных  
технологий»**

---

**«УТВЕРЖДАЮ»**

Ректор

Никишина О.Ю.

«30» августа 2024 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

дисциплины

**Технологии разработки кадровых решений**

Дополнительная профессиональная программа  
по переподготовке

**Кадровый менеджмент**

Квалификация выпускника

**Руководитель кадровой службы**

Форма обучения

**очно-заочная**

Москва, 2024

## **1. Цели и задачи освоения дисциплины**

**Целью** программы «Технологии разработки кадровых решений» является формирование у слушателей навыков по практическому применению технологий и методов к формированию кадровой политики организаций; умений на основе действующей нормативно-правовой базы и нормативно-правовых основ разрабатывать эффективную кадровую стратегию управления персоналом в организациях; способности интерпретировать наиболее острые социально-трудовые проблемы организации, находить пути их решения и разрабатывать систему мер по их практической реализации.

**Задачи** освоения дисциплины состоят в следующем:

- способствовать успешному изучению слушателями деятельности персонала организации как объекта управления;
- определить содержание кадрового планирования в социально – трудовой сфере и дать оценку эффективности кадровым процессам;
- уметь видеть и анализировать взаимосвязь планирования персонала и выбора модели кадровой политики организации.

## **2. Место дисциплины в структуре ДПП**

Изучение дисциплины «Технологии разработки кадровых решений» имеет логические и содержательно-методические связи с дисциплинами: Ключевые функции кадрового менеджмента, Трудовое право. Практика разрешения трудовых конфликтов и споров, Управление персоналом в современной организации, Мотивация и стимулирование трудовой деятельности и др.

## **3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины**

### **Профессиональные компетенции:**

<b>Код</b>	<b>Содержание дисциплин</b>
ПК-2	знанием основ кадрового планирования и контроллинга, основ маркетинга персонала, разработки и реализации стратегии привлечения персонала и умением применять их на практике
ПК-3	знанием основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умение применять их на практике
ПК-6	знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

**знать:**

- основы разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, стратегического управления персоналом и кадрового планирования;

**уметь:**

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию и её персонал, прогнозировать и планировать потребность организации в персонале в соответствии со стратегическими планами организации и определять эффективные пути ее удовлетворения;

**владеть:**

- методами оценки кадрового потенциала организации;
- методами подбора и отбора конкурентоспособного персонала;
- методологией разработки и внедрения корпоративных стандартов в области;
- методами диагностики организационного развития и умением использовать их в своей профессиональной деятельности;
- методами диагностики и мониторинга;
- методами диагностики эффективности организации системы найма и адаптации персонала;
- методы формирования бюджета затрат на персонал;
- методами и программными средствами обработки деловой информации, анализа деятельности и управления персоналом, способностью взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы;

## 4. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины «Технологии разработки кадровых решений» составляет 18 часов.

### 4.1. Объем дисциплины и виды учебной деятельности

#### Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов
Общая трудоемкость дисциплины	18
Аудиторные занятия:	10
Лекции (Л)	4
Практические занятия (ПЗ)	6
Самостоятельная работа	8
Вид итогового контроля	экзамен

## 4.2. Разделы дисциплины и виды занятий

### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Раздел дисциплины	Аудиторные занятия		Сам. работа
		Лекции	ПЗ (С)	
1	Тема 1. Кадровые решения как разновидность управленческих	1	1	2
2	Тема 2. Современные теории принятия кадровых решений. Модели и методы принятия кадрового решения.	1	2	2
3	Тема 3. Инновационные направления разработки, обоснования и принятия кадровых решений	1	2	2
4	Тема 4. Качество и эффективность – важнейшие характеристики управленческих решений	1	1	2
	Итого	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

## 4.3. Тематическое содержание дисциплины

### Тема 1. Кадровые решения как разновидность управленческих

Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений. Структура цикла управленческих решений. Управленческое решение как психологический процесс. Факторы, влияющие на обоснование кадровых решений. Классификация кадровых решений по стратегической, функциональной, производственной направленности; по характеру полномочий и ответственности. Приведите разные определения понятия “управленческое решение”, их различия. Психологические особенности процесса принятия решения. Психологические особенности процесса принятия кадровых решений.

### Тема 2. Современные теории принятия кадровых решений. Модели и методы принятия кадрового решения.

Место процесса разработки и принятия кадрового решения в управлении организацией. Классификация моделей принятия решений по различным признакам. Этапы процесса разработки управленческих решений: подготовка, принятие, реализация. Информационное обеспечение принятия управленческих решений. Основное назначение моделей и методов при подготовке управленческих кадровых решений. Стили принятия решений: авторитарный, демократический, партисипативный. Определение основных понятий системного и ситуационного подходов. Ситуационный подход к выбору стиля принятия решений руководителем.

### **Тема 3. Инновационные направления разработки, обоснования и принятия кадровых решений**

Роль стратегического мышления при разработке, обосновании и принятии кадровых решений. Принятия кадровых решений за счет использования эффективных средств поддержки принятия решений. Лизинг персонала как управленческая технология, схема функционирования, преимущества и недостатки. Аутсорсинг: виды, преимущества и недостатки. Сущность аутстаффинга, его виды, преимущества и недостатки.

### **Тема 4. Качество и эффективность – важнейшие характеристики управленческих решений.**

Значение, функции и виды контроля. Методы контроля и механизм его осуществления. Оценка эффективности контроля. Влияние личности на процесс разработки и принятия кадрового решения. Сравнительный экономический анализ и методические рекомендации по оценке эффективности управленческих решений. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений: косвенный метод сопоставления различных вариантов, метод оценки по конечным результатам, метод оценки по непосредственным результатам деятельности. SWOT-анализ; функционально-стоимостного анализа; метод анализа иерархий; организационно-деятельностные игры.

### **5. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины**

Для обеспечения качественного образовательного процесса применяются следующие образовательные технологии:

- традиционные: деятельностно-развивающая, личностно-ориентированная, практикоориентированная, идеи опоры и опережения, компетентностный подход реализуются в форме лекции, семинарские занятия, практические занятия;
- инновационные: интерактивные лекции, метод проектов, рассмотрение проблемных ситуаций;
- интерактивные: вебинары, интернет-конференции, компьютерные симуляции;
- самостоятельная работа, в том числе, с использованием системы дистанционного обучения;
- дистанционные образовательные технологии.

**6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.**

Основными видами самостоятельной работы являются:

- выполнение заданий разнообразного характера (выполнение тренировочных тестов и т.п.)
- выполнение индивидуальных заданий,
- подготовка к учебному вебинару,
- изучение основной и дополнительной литературы,
- поиск и сбор информации по дисциплине в периодических печатных и интернет-изданиях,
- подготовка и написание рефератов, эссе, докладов и т.п.,
- подготовка презентации с использованием новейших компьютерных технологий;
- методические рекомендации, библиотечные ресурсы, электронные библиотечные ресурсы.

### **6.1. Примерная тематика рефератов.**

1. Совершенствование технологии разработки кадровых решений.
2. Модели принятия решений при формировании резерва кадров.
3. Экономико-математические методы и модели принятия кадровых решений.
4. Организация мониторинга за процессом выполнения кадровых решений.
5. Особенности формирования системы контроля кадровых решений.
6. Психологические основы принятия решений в управлении персоналом.
7. Организация принятия решений в кадровом менеджменте.
8. Разработка управленческих решений в кадровой политике предприятия.
9. Особенности разработки, принятия и обоснования кадровых решений в системе кадрового менеджмента
10. Основные этапы разработки управленческих кадровых решений.
11. Методы оптимизации кадровых решений.
12. Системный подход к процессу принятия решений.
13. Функциональный подход к процессу принятия решений.
14. Ситуационный подход к процессу принятия решений.
15. Функционально-стоимостной анализ в процессе принятия кадровых решений.
16. Прогнозирование управленческих решений при работе с персоналом.
17. Экспертные методы в процессе принятия кадровых решений.
18. Параметрические методы в процессе принятия кадровых решений.
19. Алгоритмические методы разработки кадровых решений.
20. Принятие управленческого кадрового решения при различных типах менеджмента.
21. Информационное обеспечение процесса принятия кадровых решений.
22. Разработка управленческих решений в условиях неопределенностей и риска.
23. Контроль реализации управленческих решений.
24. Оценка качества управленческих кадровых решений и пути его повышения.
25. Оценка экономической эффективности кадровых решений и пути ее

повышения.

26. Ответственность в системе разработки, принятия и реализации управленческих кадровых решений.
27. Особенности и сферы применения количественных методов прогнозирования.
28. Использование матричных методов практике анализа и выработки кадрового решения.
29. Особенности и сферы применения качественных методов прогнозирования.
30. Применение имитационных методов в практике анализа и выработки кадрового решения.
31. Особенности методов анализа и выработки кадровых решений на малых предприятиях.
32. Совершенствование процессов принятия кадровых решений за счет использования эффективных средств поддержки принятия решений.
33. Современные информационные технологии и модели принятия кадровых решений.
34. Лизинг персонала как управленческая технология.
35. Аутсорсинг персонала как составляющая бизнес-стратегии компании.
36. Аутстаффинг как способ управления персоналом.
37. Прецедентные экспертные системы в управлении персоналом.
38. Разработка кадровой стратегии предприятия.
39. Современные модели управления персоналом.
40. Инновационные технологии разработки и принятия кадровых решений.

## **6.2. Примеры тестовых заданий**

1 Расширенное определение теории принятия управленческого решения:

- a) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
- b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
- c) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.
- d) Процесс мыслительной деятельности человека.

2 Принятое управленческое решение влияет на:

- a) Сотрудников организации.
- b) На организацию в целом.
- c) На внешнюю среду.
- d) На лицо, принявшее это решение.

3 Решение– это:

- a) Выбор альтернативы.
- b) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
- c) Выбор альтернативы руководителем.
- d) Процесс мыслительной деятельности человека.

4 Цель управленческого решения заключается в:

- a) Принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
- b) Принятии верного управленческого решения.
- c) Достижении поставленных перед организацией целей.
- d) Удовлетворении потребностей сотрудников.

5. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации– это:

- a) Эффективность управленческого решения.
- b) Качество управленческого решения.
- c) Надежность управленческого решения.
- d) Оптимальность управленческого решения.

### **6.3. Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену.**

1. Роль инновационных технологий разработки, обоснования и принятия управленческого кадрового решения.
2. Функции специалистов, экспертов и консультантов при разработке и реализации решений.
3. Особенности принятия инновационных решений в социально-экономической системе.
4. Определения термина “управленческое кадровое решение” и область его действия.
5. Содержание управленческого кадрового решения как процесса и как явления.
6. Типология и классификация управленческих кадровых решений.
7. Формализованные управленческие решения и их преимущество.
8. Типология решений по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формальности проблемы, характеристика видов решений.
9. Понятие “качество” управленческого решения, отличие понятий “качество” и “эффективность” управленческого решения.
10. Содержание основных характеристик качества управленческого решения: обоснованность, непротиворечивость, своевременность, адаптивность, реальность.
11. Организационная, социальная и экономическая эффективность управленческого решения.
12. Условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения.
13. Технологии повышения качества и эффективности кадрового решения.
14. Роль экономических законов в повышении эффективности кадровых решений.
15. Применение к разработке кадровых решений научных подходов
16. Сущность системного подхода к разработке управленческих кадровых решений. Отличия системного подхода от комплексного.
17. Основные элементы воспроизводственного подхода, трудность его применения
18. Сущность функционального подхода, отличие функционального подхода



от предметного.

19. Сущность и основные характеристики альтернативных решений. Условия сопоставимости альтернативных решений.

20. Анализ процедуры приведения альтернативных управленческих решений к сопоставимому виду.

21. Методы сравнения альтернативных решений и выбора оптимального управленческого решения.

22. Процесс принятия управленческих решений и его основные этапы.

23. Состав технологий разработки управленческих решений.

24. Влияние новых информационных технологий на разработку управленческих кадровых решений.

25. Принципы, определяющие рациональность процесса разработки и принятия управленческих решений.

26. Требования к информационному обеспечению процесса разработки управленческого кадрового решения.

27. Методы, позволяющие обрабатывать как количественную, так и качественную информацию о ситуации принятия управленческого кадрового решения.

28. Наиболее используемый при разработке управленческого кадрового решения подход.

29. Использование в процессе разработки управленческого решения оценочных систем.

30. Основная задача диагностики ситуации принятия управленческого кадрового решения.

31. Формы документального оформления управленческих кадровых решений.

32. Организационные методы и процедуры выполнения принятых решений.

33. Условия формирования образа предстоящей деятельности у подчиненных.

34. Условия эффективного функционирования организационных структур при реализации кадровых решений.

35. Ресурсное обеспечение реализации управленческого решения на стратегическом и тактическом уровнях.

36. Необходимость обратной связи при разработке и реализации кадрового решения.

37. Необходимость корректировки и контроля реализации принятых управленческих кадровых решений.

38. Анализ результатов реализации принятых управленческих кадровых решений.

39. Функции и виды контроля, структура системы контроля реализации управленческих кадровых решений.

40. Роль мотивации в повышении эффективности управленческого решения

41. Анализ понятий “риск” и “неопределенность”, их учет при принятии управленческих кадровых решений.

42. Общее представление о страховании управленческого риска.

43. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.

44. Индивидуальные качества, необходимые менеджеру для успешного принятия решения.

45. Модель принятия решений Врума-Йеттона. Влияние нравственных критериев на отношения работников к управленческому кадровому решению.

46. Основные виды ответственности, последовательная схема формирования ответственности менеджеров при принятии управленческих кадровых решений.

### **Критерии оценивания учебной деятельности слушателя**

**Лекции и практические занятия:** оценивается посещаемость, активность, умение выделить главную мысль, самостоятельность при выполнении работы, активность работы в аудитории, правильность выполнения заданий, уровень подготовки к занятиям и т.д.

Оценивание работы на лекциях осуществляется по совокупности качественных показателей с выставлением баллов, максимально возможная сумма баллов – 25 баллов:

<b>Оценка</b>	<b>Характеристика ответа слушателя</b>
<b>21-25 баллов</b>	студент глубоко и всесторонне усвоил сущность проблемы; уверенно, логично, последовательно и грамотно ее излагает; опирается на знания основной и дополнительной литературы; тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью; умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи; делает выводы и обобщения; посетил 80-100% занятий; свободно владеет системой научных понятий.
<b>16-20 баллов</b>	не допускает существенных неточностей; увязывает усвоенные знания с практической деятельностью; аргументирует научные положения; делает выводы и обобщения; посетил 60-80% занятий; владеет системой научных понятий.
<b>11-15 баллов</b>	тема раскрыта недостаточно четко и полно, то есть слушатель освоил суть проблемы, по существу излагает ее, опираясь на знания только основной литературы; допускает несущественные ошибки и неточности; испытывает затруднения в практическом применении знаний; посетил 60-40 % занятий; затрудняется в формулировании выводов и обобщений; частично владеет системой научных понятий.
<b>0-10 баллов</b>	слушатель не усвоил суть проблемы; допускает существенные ошибки и неточности при ее рассмотрении; испытывает трудности в практическом применении знаний; не может аргументировать научные положения; посетил менее 40% занятий

	не формулирует выводов и обобщений; не владеет системой научных понятий.
--	---

### Критерии оценки самостоятельной работы слушателей

**Самостоятельная работа:** оценивается качество и количество выполненных самостоятельных работ, грамотность в оформлении, правильность выполнения и т.д.

Оценивание самостоятельной работы осуществляется по совокупности качественных показателей с выставлением баллов, максимально возможная сумма баллов – 25 баллов

Оценка	Характеристика ответа слушателя
<b>21-25 баллов</b>	тема работы раскрыта глубоко и всесторонне; обстоятельно и тщательно проанализированы все вопросы; работа оформлена по всем технико-орфографическим правилам; рассмотренный материал связывается с практикой будущей профессиональной деятельности; правильно определены и достаточно полно освещены узловые вопросы темы; Оформлена работа в точном соответствии с требованиями.
<b>16-20 баллов</b>	тема работы раскрыта глубоко и всесторонне; в целом проанализированы все вопросы, сделаны необходимые выводы; работа оформлена по всем технико-орфографическим правилам; в целом правильно определены узловые вопросы темы, но недостаточно полно раскрыто их содержание; имеются незначительные недостатки в оформлении работы
<b>11-15 баллов</b>	тема работы раскрыта глубоко и всесторонне; тщательно проанализированы все вопросы; сделаны необходимые логические выводы; работа оформлена по всем технико-орфографическим правилам; имеются недостатки в оформлении работы
<b>0-10 баллов</b>	слушатель не понял смысл и содержание темы работы, не раскрыл содержание поставленных вопросов, допустил ряд грубых теоретических ошибок и не выполнил основные требования к оформлению работы.

### Критерии оценки учебных действий слушателей по выполнению лабораторных работ по учебной дисциплине.

Оценка	Характеристики ответа студента
<b>21-25 баллов</b>	Слушатель самостоятельно и правильно выполнил лабораторную работу, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагал свое решение, используя научные понятия.
<b>16-20 баллов</b>	слушатель самостоятельно и в основном правильно выполнил лабораторную работу, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагал свое решение, используя научные ПОНЯТИЯ.
<b>11-15 баллов</b>	слушатель в основном выполнил лабораторную работу, допустил

	несущественные ошибки, слабо аргументировал свое решение, используя в основном научные понятия.
<b>0-10 баллов</b>	Слушатель в основном не выполнил лабораторную работу.

**Критерии оценки учебных действий слушателей по решению учебных задач (проблемные ситуации, кейс-задачи).**

<b>Оценка</b>	<b>Характеристики ответа студента</b>
<b>21-25 баллов</b>	слушатель самостоятельно и правильно решил учебно-профессиональную задачу, уверенно, последовательно и аргументировано излагал свое решение, используя научные понятия.
<b>16-20 баллов</b>	слушатель самостоятельно и в основном правильно решил учебно-профессиональную задачу, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагал свое решение, используя научные понятия.
<b>11-15 баллов</b>	Слушатель в основном решил учебно-профессиональную задачу, допустил несущественные ошибки, слабо аргументировал свое решение, используя в основном научные понятия.
<b>0-10 баллов</b>	Слушатель в основном не решил учебно-профессиональную задачу.

**Критерии оценки учебных действий слушателей по решению тестовых заданий**

<b>Оценка</b>	<b>Характеристики ответа слушателя</b>
<b>25-21 баллов</b>	91-100% правильных ответов
<b>16-20 баллов</b>	75-90%
<b>11-15 баллов</b>	51-75%
<b>0-10 баллов</b>	Менее 50%

**Критерии оценки учебных действий слушателей при выступлении на коллоквиуме или с рефератом по обсуждаемому вопросу или с эссе по обсуждаемой теме**

<b>Оценка</b>	<b>Характеристики ответа слушателя</b>
<b>21-20 баллов</b>	слушатель глубоко и всесторонне усвоил учебный материал; уверенно, логично, последовательно и грамотно излагает; опираясь на знания основной и дополнительной литературы, тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью; умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи; знает альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему, делает квалифицированные выводы и обобщения; владеть на высококвалифицированном уровне системой основных понятий.
<b>16-20 баллов</b>	Слушатель твердо усвоил тему, грамотно и по существу излагает ее, опираясь на знания основной и дополнительной литературы;

	не допускает существенных неточностей в анализе проблем; увязывает усвоенные знания с практической деятельностью; аргументирует научные положения; делает квалифицированные выводы и обобщения; владеть на высококвалифицированном уровне системой основных понятий.
<b>11-15 баллов</b>	тема раскрыта недостаточно четко и полно, то есть слушатель освоил проблему, по существу излагает ее, опираясь на знания только основной и дополнительной литературы; допускает несущественные ошибки и неточности в анализе проблем; испытывает затруднения в практическом применении основных знаний; слабо аргументирует научные положения; затрудняется в формулировании выводов и обобщений; частично владеет на высококвалифицированном уровне системой основных понятий.
<b>0-10 баллов</b>	слушатель не усвоил значительной части проблемы; допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении ее; испытывает трудности в практическом применении знаний; не может аргументировать научные положения; не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; не владеет на высококвалифицированном уровне системой основных понятий.

### **Промежуточная аттестация:**

Промежуточная аттестация проходит в виде экзамена.

Результаты экзамена определяются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценки слушателю по вопросу выставляется:

«ОТЛИЧНО», если слушатель показал глубокие знания программного материала, грамотно и логично его излагает, быстро принимает правильные решения, в ходе ответа демонстрирует глубокие знания основной и дополнительной литературы, умеет применять полученные знания к будущей профессиональной деятельности;

«ХОРОШО», если слушатель твердо знает программный материал, грамотно его излагает, не допускает существенных неточностей в ответе, правильно применяет полученные знания при решении практических вопросов, демонстрирует твердые знания основной литературы;

«УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», если слушатель имеет знания только основного материала, но не усвоил его детали, не допускает грубых ошибок в ответе, требует в отдельных случаях наводящих вопросов для принятия правильного решения;

«НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», если слушатель на экзамене не раскрыл содержание вопросов, не знает основной и дополнительной литературы в целом, отсутствуют знания по проблемам программного материала.

*ответ на «отлично» оценивается от 45 до 50 баллов;*

*ответ на «хорошо» оценивается от 40 до 44баллов;*

*ответ на «удовлетворительно» оценивается от 30 до 39 баллов;*

*ответ на «неудовлетворительно» оценивается от 0 до 29 баллов;*

Таким образом, максимально возможная сумма баллов за все виды учебной деятельности слушателя по дисциплине составляет 100 баллов.

**Таблица пересчета полученной слушателем суммы баллов в оценку:**

91 балл и более	«отлично»
76 баллов и более	«хорошо»
60 баллов и более	«удовлетворительно»
меньше 60 баллов	«неудовлетворительно»

**7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

**Основная литература**

1. Горбатенко, Е. А. Разработка управленческих решений : учебное пособие / Е. А. Горбатенко. — Таганрог : Таганрогский институт управления и экономики, 2018. — 112 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108102.html>

2. Лихолетов, В. В. Управление организацией (предприятием). Эвристические методы решения задач и принятия управленческих решений : учебное пособие / В. В. Лихолетов. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2024. — 192 с. — ISBN 978-5-9729-2043-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/144592.html>

3. Пантелеева М.С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / Пантелеева М.С.. — Москва : МИСИ-МГСУ, ЭБС АСВ, 2020. — 35 с. — ISBN 978-5-7264-2077-6. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/95521.html>

4. Самков Т.Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Самков Т.Л.. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. — 123 с. — ISBN 978-5-7782-3812-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/98794.html>

5. Чернобай, Н. Б. Технологии принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. Б. Чернобай, А. В. Шуваев. — Ставрополь : Секвойя, 2019. — 86 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/109405.html>  
Воронин, А. В. Разработка управленческих решений : учебное пособие / А. В. Воронин. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2020. — 123 с. — ISBN 978-5-9961-2277-6. — Текст : электронный // Цифровой

образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL:  
<https://www.iprbookshop.ru/115082.html>

### Дополнительная литература

5. Васильева М.В. Мотивация персонала в условиях внедрения инноваций. // Управление персоналом.- №10 .- 2009.
6. Владыкина, Л.Б. Формирование конкурентоспособного персонала организации и рост нематериальных активов//Проблемы современной экономики. - 2009, №1(29).
7. Бирман, Л. А. Управленческие решения[Текст] [учеб. пособие] : / Л. А. Бирман: АНХ при Правительстве РФ, Ин-т бизнеса и делового администрирования. - М. : Дело, 2008. - 206 с.
8. Авдеев, В. В. Управление персоналом. Оптимизация командной работы: Реинжиниринговая технология[Текст] [учеб. пособие для вузов] : / В. В. Авдеев. - М. : Финансы и статистика, 2006. - 958 с.
9. Афоничкин, А. И. Управленческие решения в экономических системах[Текст] учеб. для вузов по спец. "Менеджмент" : / А. И. Афоничкин, Д. Г. Михаленко. - СПб. : Питер, 2009. - 480 с.
10. Дегтярева, Н. М. Управленческое решение[Текст] : учеб. пособие(в схемах) для вузов по спец. "Статистика" и др. экон. спец. / Н. М. Дегтярева, Г. В. Егорова, К. А. Осипов. - Тольятти: [Полиар], 2012. - 301 с.
11. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. — 2\_е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2004. —504 с.: ил. — Библиогр.: с. 247—251.
12. Кибанов А.Я., Родкина Т.А. Типовые формы регламентов управленческой деятельности// Кадриков. Кадриковий менеджмент. 2009. N 7.
13. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2009. 638 с.
14. Кулапина, Г. М. Основные направления повышения эффективности управления персоналом в условиях кризиса[Текст] монография: / Г. М. Кулапина, О. В. Маркова, Е. Н. Корнеева: Поволж. гос. ун-т сервиса(ПВГУС). - Тольятти: ПВГУС, 2010. - 183 с.
15. Лапыгин, Ю. Н. Теория менеджмента[Текст] : учеб. пособие для вузов по направл. "Менеджмент" для подгот. бакалавров/ Ю. Н. Лапыгин. - М. : Рид Групп, 2011. - 334 с. - (Национальное экономическое образование)
16. Мескон, М.Х. Основы менеджмента[Текст] / М.Х. Мескон, М. Алиберт, Ф. Хедоури/ пер. с англ. – М. : «Дело», 1992.
17. Селютина А.В. Организация периодических оценочных мероприятий в компании. Оценка удовлетворенности персонала// Справочник кадровика. – 2010, №8.
18. Ткаченко С.В. Управление качеством персонала как эффективный инструмент развития предпринимательской деятельности//Управление экономическими системами. – 2010, №3.
19. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения[Текст] учеб. для вузов по спец. "Менеджмент" : / Р. А. Фатхутдинов. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 343 с.
20. Фомичев, А. Н. Риск-менеджмент[Текст] : учеб. пособие/ А. Н. Фомичев. -

М. : Дашков и К, 2004. - 291 с.

21. Цветков, А. Н. Методы решения творческих задач в менеджменте [Текст] учеб.-практ. пособие [по направл. "Менеджмент"] : / А. Н. Цветков, В. Е. Зарембо. - М. : КноРус, 2009. - 151 с.

### **Программное обеспечение и Интернет ресурсы**

1. <http://morningstar.com> база данных по американским компаниям, включая отраслевые данные
2. <http://www.investor.reuters.com/home.aspx> база данных по американским компаниям, подготовленная Рейтер
3. <http://www.consulting.ru>
4. <http://int.msk.ru/consult/finance.shtml>
5. [www.business.com](http://www.business.com)
6. [www.bpubs.com](http://www.bpubs.com)
7. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
8. [www.fdmag.ru](http://www.fdmag.ru) статьи журнала Финансовый директор (архив)
9. [www.zhuk.ru](http://www.zhuk.ru) статьи журнала Управление компанией
10. [www.finanalisis.ru](http://www.finanalisis.ru)

### **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Учреждение располагает материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов лекционных, семинарских и практических занятий.

Слушатели имеют доступ с компьютеров, входящих в локальную сеть и сеть Wi-Fi, в Интернет.

В Учреждении организованы учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Для проведения занятий лекционного типа используются слайд-лекции с обратной связью (интерактивные).

### **9. Методические указания слушателям по освоению дисциплины**

#### **9.1. Методические рекомендации преподавательскому составу**

Особенность преподавания теоретической части дисциплины заключается в широком использовании общедидактических методов обучения, основным из которых должен быть выбран метод устного изложения учебного материала в виде традиционных и проблемных лекций, лекций с проблемными вопросами. Все лекции должны быть направлены на фундаментальную подготовку, обеспечивающую дальнейшую практическую направленность обучения специалистов соответствующего профиля. Поэтому в них основной упор следует делать на сообщение слушателям специальных знаний, запас которых



необходим для решения различных проблем, возникающих как в процессе обучения, так и в будущей практической деятельности.

В процессе лекционных занятий, наряду с методом монологического изложения материала, необходимо использовать метод рассуждающего (проблемного) изложения. Поэтому преподавателю важно на лекциях активно обращаться к аудитории, как в процессе создания проблемных ситуаций и формулировки проблем, так и в поиске путей их разрешения.

Особенностью преподавания практической части является использование семинарских и практических занятий с применением методов показа, совместного выполнения (заданий) упражнений, активного группового взаимодействия. На практических занятиях целесообразно организовывать семинары - дискуссии, деловые игры с разбором конкретных практических ситуаций.

Практические занятия необходимо строить, исходя из потребностей и умения решать типовые и творческие задачи будущей профессиональной деятельности с использованием электронно-вычислительной и другой техники.

Семинарские занятия являются одними из основных видов учебных занятий и предназначены для углубления знаний, полученных при изучении лекционного материала, формирования соответствующих умений и навыков.

Целью проведения семинарских занятий является углубление теоретических знаний, формирование у слушателей умений свободно оперировать ими, применять теорию к решению практических задач, и в целом развивать творческое профессиональное мышление обучающихся.

Для углубления теоретических знаний следует осуществлять ориентацию слушателей на самостоятельное изучение дополнительной литературы.

## **9.2. Методические указания слушателям**

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы слушателя.

Самостоятельная работа имеет целью закрепление и углубление знаний и навыков, полученных на лекциях и семинарских занятиях по курсу, подготовку к экзамену, а также формирование культуры умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении новых знаний.

Основными видами самостоятельной работы по курсу являются:

- изучение отдельных теоретических вопросов при подготовке к семинарам, в том числе подготовка докладов, сообщений, рефератов по данным вопросам;
- осмысление информации, сообщаемой преподавателем, ее обобщение и краткая запись;
- своевременная доработка конспектов лекций;
- подбор, изучение, анализ и конспектирование рекомендуемой литературы;
  
- подготовка к экзамену.

Основу самостоятельной работы слушателя составляет работа с учебной и научной литературой. Чтение становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др.

Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним.

Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана.

Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

**План** – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

**Конспект** – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

**План-конспект** – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

**Текстуальный конспект** – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

**Свободный конспект** – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

**Тематический конспект** – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

### **Методические указания для слушателей по подготовке к занятиям семинарского типа**

Целью занятий семинарского типа является: проверка уровня понимания обучающимися вопросов, рассмотренных на лекциях и в учебной литературе, степени и качества усвоения обучающимися программного материала; формирование и развитие умений, навыков применения теоретических знаний в реальной практике решения задач, анализа профессионально-прикладных ситуаций; восполнение пробелов в пройденной теоретической части курса и оказания помощи в его освоении.

**Подготовка к семинарскому занятию** включает 2 этапа:

1й – организационный;

2й - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе слушатель планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;

- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Второй этап включает непосредственную подготовку слушателя к занятию.

Подготовка к занятию семинарского типа включает в себя: работу в электронной информационно-образовательной среде, содержащей все образовательные ресурсы.

Слушатель должен изучить основную литературу по теме занятия семинарского типа, и, желательно, источники из списка дополнительной литературы, используемые для расширения объема знаний по теме (разделу), интернет-ресурсы.

Семинарские занятия способствуют успешному и эффективному самостоятельному изучению слушателями предмета, углубленному его пониманию. Широкий круг источников, предлагаемый слушателям, позволяет не только расширить эрудицию, но и проникнуть в содержание современных управленческих направлений во всей их специфичности.

Для более успешного освоения материала слушателям предлагается следующая последовательность подготовки темы:

1. Внимательно ознакомьтесь с содержанием плана семинарского занятия.
2. Прочитайте конспект лекции.
3. Познакомьтесь с соответствующими разделами учебных пособий.
4. Прочтите рекомендуемую по теме литературу и составьте конспект прочитанного.
5. Проведите самоконтроль через соответствующие вопросы.
6. Составьте план изложения ответа на каждый вопрос плана занятия.

Тема должна быть изложена по плану, причем план можно предложить свой, в соответствии с той литературой, которая имеется у слушателя.

Во избежание механического переписывания материала рекомендованной литературы необходимо:

- а) представить рассматриваемые проблемы в развитии;
- б) провести сравнение различных концепций по каждой проблеме;
- в) отметить практическую ценность данных событий;
- г) аргументировано изложить собственную точку зрения на рассматриваемую проблему..