





## **Рабочая программа дисциплины (модуля)\***

Разработка управленческих решений

Направление подготовки (специальность)

38.03.03 Управление персоналом

Направленность (профиль)

Управление персоналом в организации

Присваиваемая квалификация (степень)

Бакалавр

Форма обучения

очно-заочная

Год(ы) набора 2025

\*Рабочая программа дисциплины (модуля) адаптирована для инклюзивного обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Челябинск 2025 г.



## Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)
4. Объем дисциплины (модуля)
5. Структура и содержание дисциплины (модуля)
6. Фонд оценочных средств
  - 6.1. Перечень видов оценочных средств
  - 6.2. Типовые контрольные задания и иные материалы для текущей аттестации
  - 6.3. Типовые контрольные вопросы и задания для промежуточной аттестации
  - 6.4. Критерии оценивания
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)
  - 7.1. Рекомендуемая литература
  - 7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"
  - 7.3. Перечень информационных технологий
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Специальные условия освоения дисциплины обучающимися с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья



### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель дисциплины - формирование у студентов управленческой культуры в области разработки управленческих решений.

Для достижения указанной цели в рамках освоения дисциплины решаются следующие задачи:

- выявление роли и места решений в процессе управления организацией и ее подсистемами;
- изучение особенностей разработки управленческих решений в управлении персоналом;
- овладение методами разработки управленческих решений;
- приобретение навыков и способностей практического применения знаний в области разработки управленческих решений.

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Цикл (раздел) ОПОП: К.М.02.05

#### 2.1 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Изучение дисциплины основывается на учебном материале дисциплин, изученных студентами ранее в университете, в т. ч.:

Современные технологии поиска и обработки информации

Экономическая теория

Теория управления

Основы управления персоналом организации

Организационная культура

#### 2.2 Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:

Дисциплина является необходимой основой для изучения дисциплин, осваиваемых студентами на последующих курсах обучения, в т. ч.:

Организационное поведение

### 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**УК-2: Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений**

#### Знать:

- основы разработки организационно-управленческих решений

#### Уметь:

- находить организационно-управленческие и экономические решения

#### Владеть:

- навыками разработки алгоритмов реализации управленческих решений

**ОПК-1: Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач;**

#### Знать:

- виды ответственности за принимаемые решения;  
- особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

#### Уметь:

- оценивать условия и последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности;  
- осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования.

#### Владеть:

- навыками применения методов оценки последствий принятия управленческих решений;  
- навыками оценки качества и эффективности управленческого решения в условиях неопределенности и риска.



**В результате освоения дисциплины обучающийся должен**

<b>3.1</b>	<b>Знать:</b>
3.1.1	- основы разработки организационно-управленческих решений;
3.1.2	- виды ответственности за принимаемые решения;
3.1.3	- особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
<b>3.2</b>	<b>Уметь:</b>
3.2.1	- находить организационно-управленческие и экономические решения;
3.2.2	- оценивать условия и последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности;
3.2.3	- осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования.
<b>3.3</b>	<b>Владеть:</b>
3.3.1	- навыками разработки алгоритмов реализации управленческих решений;
3.3.2	- навыками применения методов оценки последствий принятия управленческих решений;
3.3.3	- навыками оценки качества и эффективности управленческого решения в условиях неопределенности и риска.

**4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

<b>Общая трудоемкость</b>	<b>3 ЗЕТ</b>
Часов по учебному плану : 108	Виды контроля в семестрах:  экзамены 6
в том числе :	
аудиторные занятия : 14	
самостоятельная работа : 71,6	
часов на контроль : 18	
контактная работа: 18,4	
ИКР: 4,4	

**5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Литература
<b>Раздел 1. Процесс управления и управленческие решения</b>				
1.1	Процесс управления и управленческие решения /Лек/	6	0,5	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э3
1.2	Процесс управления и управленческие решения /Пр/	6	0,5	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э3
1.3	Процесс управления и управленческие решения /Ср/	6	7,6	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э3
<b>Раздел 2. Классификация и типология управленческих решений</b>				
2.1	Классификация и типология управленческих решений /Лек/	6	0,5	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э4
2.2	Формирование классов и типов управленческих решений по различным классификационным признакам /Пр/	6	0,5	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э4
2.3	Классификация и типология управленческих решений /Ср/	6	8	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э4
<b>Раздел 3. Участники процесса принятия решений и стили руководства</b>				



Рабочая программа дисциплины "Разработка управленческих решений" по направлению подготовки (специальности) 38.03.03 "Управление персоналом" направленности (профилю) Управление персоналом в организации ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

стр. 5

3.1	Участники процесса принятия решений и стили руководства /Лек/	6	0,5	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э5
3.2	Участники процесса принятия решений и стили руководства /Пр/	6	1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э5
3.3	Участники процесса принятия решений и стили руководства /Ср/	6	8	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э5
<b>Раздел 4. Факторы, влияющие на процесс принятия решений</b>				
4.1	Факторы, влияющие на процесс принятия решений /Лек/	6	0,5	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э5
4.2	Анализ факторов внешней и внутренней среды при принятии управленческих решений Влияние системы предпочтений и уровня притязаний личности на принятие управленческих решений Неопределенные факторы при принятии управленческих решений /Пр/	6	1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э5
4.3	Факторы, влияющие на процесс принятия решений /Ср/	6	8	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э5
<b>Раздел 5. Технологии, процедуры и этапы процесса принятия решений</b>				
5.1	Технологии, процедуры и этапы процесса принятия решений /Лек/	6	1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э6
5.2	Технологии, процедуры и этапы процесса принятия решений /Пр/	6	1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э6
5.3	Технологии, процедуры и этапы процесса принятия решений /Ср/	6	8	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э6
<b>Раздел 6. Методы разработки и принятия управленческих решений</b>				
6.1	Методы разработки и принятия управленческих решений /Лек/	6	1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2
6.2	Методы разработки и принятия управленческих решений /Пр/	6	1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2
6.3	Методы разработки и принятия управленческих решений /Ср/	6	8	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2
<b>Раздел 7. Качество и эффективность управленческих решений</b>				
7.1	Качество и эффективность управленческих решений /Лек/	6	1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э4
7.2	Разработка наборов критериев и показателей для оценки эффективности принятых управленческих решений /Пр/	6	1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э4
7.3	Качество и эффективность управленческих решений /Ср/	6	8	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э4
<b>Раздел 8. Ответственность руководителя за результаты управленческих решений</b>				



Рабочая программа дисциплины "Разработка управленческих решений" по направлению подготовки (специальности) 38.03.03 "Управление персоналом" направленности (профилю) Управление персоналом в организации ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

стр. 6

8.1	Ответственность руководителя за результаты принятия управленческих решения /Лек/	6	0,5	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2
8.2	Ответственность руководителя за результаты принятия управленческих решений /Пр/	6	1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2
8.3	Ответственность руководителя за результаты принятия управленческих решений /Ср/	6	8	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2
<b>Раздел 9. Психологическая характеристика разработки управленческих решений</b>				
9.1	Психологическая характеристика разработки управленческих решений /Лек/	6	0,5	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э3
9.2	Индивидуальные и групповые феномены разработки управленческих решений /Пр/	6	1	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э3
9.3	Психологическая характеристика разработки управленческих решений /Ср/	6	8	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э3
<b>Раздел 10. Иная контактная работа</b>				
10.1	Индивидуальные консультации, текущий контроль /ИКР/	6	4,4	Л1.1 Л1.2Л2.1 Л2.2 Э1 Э2 Э3 Э4 Э5 Э6

## 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 6.1. Перечень видов оценочных средств

Для текущей аттестации:  
Вопросы для устного опроса (собеседования)  
Практические задания  
Тестовые задания

Для промежуточной аттестации:  
Теоретические вопросы для собеседования (экзамена)  
Практические задания  
Тестовые задания

### 6.2. Типовые контрольные задания и иные материалы для текущей аттестации

Вопросы для устного опроса (собеседования)

1. Какой смысл имеет понятие «решение»?
2. Каковы различия между личными и деловыми решениями?
3. На какие основные виды подразделяются деловые решения? В чем различие между ними?
4. Требования к УР, принимаемым в управлении персоналом организации.
5. Правила оформления УР.
6. Необходимость принимать управленческие решения.
7. Необходимость классификации управленческих решений.
8. Критерии классификации управленческих решений.
9. Выбор стилей принятия решений по модели Врума-Йеттона.
10. Особенности мужского и женского стиля принятия решений.
11. Методы принятия управленческих решений.
12. Метод «6-3-5».
13. Правила применения и характерными наборами приемов метода Дельфи, «дерева решений».
14. Сущность и правила применения методов «синектика» и «морфологический анализ».
15. Понятие качества управленческого решения.
16. Следует ли оценивать качество решения до его реализации?



17. Основные требования, предъявляемые к качеству управленческих решений.
18. Равнозначны ли понятия «качество» и «эффективность» решения?
19. Основные факторы повышения качества и эффективности управленческих решений.
20. Что такое «обязанность» и «ответственность»?
21. Какие виды ответственности ЛПР Вы знаете?
22. Какие психологические феномены можно наблюдать в процессах принятия решений? В чем их сущность?

#### Примеры практических заданий

1. АО «Марком» является рекламным агентством (РА) полного цикла и занимается всеми видами работ на рекламном рынке: от разработки концепции рекламной стратегии до осуществления проекта.

Основными структурными подразделениями агентства являются:

- отдел по связям с общественностью — занимается организацией презентаций, пресс-конференций, корпоративных вечеринок, а также является постоянной пресс-службой для двух крупных клиентов;
- креативный отдел — занимается разработкой проектных предложений для клиентов, обращающихся в РА;
- отдел по продвижению товаров — в его функции входит проведение рекламных акций в магазинах, ресторанах, клубах и других общественных местах;
- производственный отдел, чьи задачи — публикация пресс-релизов, печать листовок, производство рекламных плакатов, папок, сувениров, изготовление формы для промоутеров и т.п., а также определение стоимости выполняемых работ;
- служба персонала, занимающаяся набором и тренингом персонала для проведения рекламных акций.

Примерно раз в две недели в рекламное агентство поступает новое задание от клиента. Оно передается в креативный отдел, который должен разработать предложение в нескольких вариантах.

Когда начальник креативного отдела получает очередное техническое задание, он по электронной почте рассылает всем менеджерам сообщение о проведении совещания. На него также приглашают представителей PR- и производственного отделов. Всего собирается человек десять. На специальной доске маркером начальник фиксирует основные моменты поступившего от клиента задания и кратко рассказывает, что подобное агентство уже делало и какие были результаты. Затем каждый из присутствовавших высказывает свои идеи и предложения в развитие этих идей, которые также фиксируются на доске

После этого представители производственного отдела анализируют, что из всего придуманного можно сделать (декорации, подарки, костюмы и т.п.). Таким образом, остаются 2—3 идеи, которые креативный отдел подробно описывает, а производственный отдел просчитывает и определяет их стоимость. Затем начальник PR-отдела вместе с менеджером креативного отдела представляют клиенту разработанные проекты вместе с бюджетом каждого из них, и клиент принимает окончательное решение. После этого начинается работа непосредственно над проектом.

Вопросы для анализа:

1. Какой метод разработки решения использован в данной ситуации?
2. Какие признаки позволяют сделать такой вывод?
3. Насколько эффективно его применение в описанной ситуации?
4. Какие еще методы могли быть полезными в деятельности описанной организации?

2. В бригаде (отделе) работают трое сотрудников (главных специалиста), выполняющих примерно одинаковую работу: А, В и С. За хорошую, инициативную работу руководитель решил повысить одному из них зарплату. При повышении заработной платы сотруднику А или любом ином дополнительном поощрении данного сотрудника сотрудники В и С посчитали себя несправедливо обойденными, что выражается в появлении элементов негативного отношения к руководству организации и к сотруднику А.

В то же время отсутствие поощрений сотрудников неминуемо привело бы к снижению мотивированности всех троих, поскольку в этом случае они не чувствовали бы внимания руководства и подтверждения позитивной оценки проделываемой ими работы, стимулирования стараний и успехов.

Прокомментируйте с указанием «плюсов» и «минусов» следующие три варианта решения задачи:

1. Формирование из сотрудников А, В и С единой команды, поощряемой за успехи не лично, а в целом. В этом случае все три сотрудника получают сравнительно небольшую одинаковую надбавку к зарплате.
2. Разрешение данной проблемы по-японски. Организация может поставить получение поощрения в зависимость не от результатов работы, вклада сотрудника в общее дело, а от каких-либо иных факторов (например, стажа работы), которые легко могут быть подвергнуты количественной оценке, т. е. позволяют сотрудникам провести их объективное сравнение и убедиться в отсутствии проявленной к ним несправедливости.
3. Изменение порядка информирования сотрудников о вознаграждении, получаемом каждым из них.

3. Обозначьте участников процесса принятия данного решения. Кто является владельцем проблемы и лицом, принимающим решение?

#### ПОСТАНОВЛЕНИЕ



В целях реализации основных положений Генерального плана развития N-ской области, одобренного постановлением правительства N-ской области, учитывая необходимость взаимосвязанного решения вопросов управления, градостроительства, земельной реформы и охраны среды, постановляю:

1. Главархитектуре совместно с заинтересованными организациями разработать Градостроительный кодекс N-ской области
2. Главному финансовому управлению обеспечить выделение средств для выполнения данной работы за счет областного бюджета на основании заключенных договоров с исполнителями работ.
3. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на министра N-ской области по строительству.

Глава Правительства N-ской области

Примеры тестовых заданий

1. Цель управленческого решения заключается в:
  - а) принятии ЛПР решения с целью выполнения обязанностей, обусловленных занимаемой должностью
  - б) принятии верного управленческого решения
  - в) достижении поставленных перед организацией целей
  - г) удовлетворении потребностей сотрудников
2. Что подразумевается под альтернативой?
  - а) результат выбора руководителя
  - б) допустимое решение проблемы
  - в) множество возможных исходов решения
  - г) метод решения проблемы
3. Что такое «проблема»?
  - а) рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией
  - б) нерешенные задачи
  - в) набор причин, мешающих достижению целей организации
  - г) препятствие
4. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?
  - а) это задача, решение которой осуществляется в процессе управления
  - б) это противоречие, требующее своего разрешения
  - в) это функция управления
  - г) это способ оценки ситуации
5. Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом, – это:
  - а) решение, основанное на суждении
  - б) интуитивное решение
  - в) рациональное решение
  - г) профессиональное решение

### 6.3. Типовые контрольные вопросы и задания для промежуточной аттестации

Теоретические вопросы для собеседования (экзамена)

1. Понятие и основные характеристики управленческого решения.
2. Управленческие решения и их сущность.
3. Признаки управленческого решения и его структура.
4. Нормативно правовые основы принятия решений в кадровой работе
5. Участники процесса принятия управленческого решения.
6. Стили разработки и принятия управленческих решений.
7. Понятие и виды управленческих проблем.
8. Проблемная ситуация и факторы, влияющие на нее.
9. Формы разработки управленческих решений.
10. Формы реализации управленческих решений.
11. Управленческие решения и их классификация.
12. Соотношение интуиции, суждений и рациональности в управленческих решениях.
13. Удовлетворительные, допустимые и оптимальные решения в организациях. Теория ограниченной рациональности.
14. Требования к управленческим решениям и условия их достижения.
15. Взаимосвязь целей и решений в организациях.
16. Стратегические и тактические управленческие решения.
17. Личностные факторы принятия решений.



18. Ситуационные факторы принятия решений.
19. Роль информации при принятии управленческих решений.
20. Понятие и условия возникновения неопределенности и риска при принятии управленческих решений.
21. Классификация управленческих рисков и методы управления ими.
22. Управление неопределенностью при принятии управленческих решений.
23. Влияние паники на принятие управленческого решения и способы ее нейтрализации.
24. Инициативно-целевая технология разработки управленческого решения.
25. Программно-целевая технология разработки управленческого решения.
26. Регламентная технология разработки управленческого решения.
27. Основные этапы разработки управленческого решения и их краткая характеристика.
28. Определение проблемы при разработке управленческого решения.
29. Постановка цели принятия управленческого решения и критерии выбора.
30. Разработка и оценка альтернатив при разработке управленческого решения.
31. Этапы разработки управленческого решения. Реализация УР.
32. Контроль результатов при реализации управленческого решения. Виды контроля и его назначение.
33. Общий механизм принятия управленческих решений в организациях.
34. Вертикальная и горизонтальная интеграция при принятии управленческого решения.
35. Моделирование процесса принятия управленческих решений и виды применяемых моделей.
36. Классификация методов принятия управленческих решений и их краткая характеристика.
37. Активизирующие методы разработки управленческих решений.
38. Экспертные методы принятия управленческих решений. Метод Дельфи.
39. Метод мозгового штурма: условия и правила проведения. Виды мозгового штурма.
40. Методы получения экспертных оценок.
41. Качество управленческих решений. Условия и факторы, влияющие на качество управленческих решений.
42. Эффективность управленческого решения. Показатели и критерии эффективности управленческого решения.
43. Управленческие решения и ответственность.
44. Психологические феномены принятия индивидуальных управленческих решений.
45. Психологические феномены принятия групповых управленческих решений.

#### Примеры практических заданий

1. Подберите примеры управленческих решений, основанных на интуиции, логике, рациональности.
2. Рассмотрите предлагаемые модели. Опишите ситуации, в которых они применяются (могут быть применены).  
Модели:
  1. Приказы не обсуждают.
  2. Приказы нужно аргументировать.
  3. Приказы «обкатывают» на подчиненных.
  4. Руководство заинтересовано в совете подчиненных.
  5. Мы вместе принимаем решения.Выберите предпочтительные для себя. Сформулируйте собственное видение целесообразного индивидуального стиля принятия решения
3. Перечислите и охарактеризуйте наиболее значимые факторы, влияющие на принятие решений в области менеджмента
4. Представьте себе, что Вы руководитель небольшого подразделения (отдела). В своей должности Вы работаете недавно, но Ваши подчиненные уважают Вас как профессионала, разделяют Ваши представления о целях и задачах, стоящих перед отделом, и обычно не подвергают сомнению принимаемые Вами решения. Вам необходимо распределить полученное от вышестоящего руководства задание между своими подчиненными. Это задание является для Вас и Вашего отдела новым, и Вы лично оцениваете его как сложное. Опыт и квалификация Ваших сотрудников различны, и Вы не до конца представляете себе, сталкивался ли кто-нибудь из них с подобными задачами ранее. Выполняя задание, каждый из Ваших подчиненных будет работать самостоятельно, Ваши возможности контролировать его работу будут ограничены. Какой из процессов выработки управленческих решений следует использовать в данной ситуации?
5. Вы – руководитель отдела. У вас в подчинении 11 сотрудников, в том числе ваш заместитель. Составьте перечень задач руководителя. При этом исходите из того, что на решение четырех задач из перечисленных ниже 11 дел у вас сегодня не хватит времени. Аргументируйте свои решения.



**Перечень задач руководителя:**

Приобретение в близлежащем магазине нового справочника  
Участие в организуемом руководством в первой половине дня полчасовом совещании по экспертной оценке нового проекта  
Консультация у юриста по вопросу о правомочности проекта договора с внешней организацией  
Утверждение графика летних отпусков сотрудников, который необходимо сдать сегодня  
Посещение презентации (получено приглашение)  
Разбор утренней корреспонденции, положенной секретаршей на ваш стол  
Назначенное на сегодня чествование сотрудников отдела  
Краткий отчет у вышестоящего руководства  
Уточнение заданий подчиненным  
Назначенная на сегодня заключительная беседа с ценным для отдела студентом-практикантом, желающим после завершения в этом году университета работать в отделе  
Проверка подготовленного ежеквартального отчета, крайний срок сдачи которого – конец завтрашнего дня

**Примеры тестовых заданий**

1. К какому виду решений относятся управленческие решения?
  - а) личные
  - б) деловые
  - в) организационные
2. Отличительной особенностью экспертных решений является:
  - а) групповой способ принятия
  - б) дешевизна
  - в) их рекомендательный характер
  - г) всё вышеперечисленное
3. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса разработки управленческих решений:
  - а) цель, ситуация, проблема, решение
  - б) глобальная цель, технократическая цель и социальная цель
  - в) разработка решения, согласование решения и утверждение решения
  - г) проблема, альтернативы решения, реализация решения
4. Управленческие решения предназначены для изменения:
  - а) управляемых факторов организации
  - б) неопределенных факторов
  - в) случайных факторов
  - г) внешних и внутренних факторов организации
5. Управленческие решения существенно отличаются от личных:
  - а) количеством участников процесса принятия решения
  - б) продолжительностью принятия решения
  - в) необходимостью применения специальных методов и технологий
  - г) масштабом последствий от их реализации

**6.4. Критерии оценивания**

Критерии оценивания текущей аттестации по видам оценочных средств

Критерии оценивания вопросов для устного опроса (собеседования)

Отлично / 9-10 баллов: высокий уровень освоения проверяемых компетенций - обучающийся глубоко знает вопрос, понимает сущности и взаимосвязи управленческих процессов и явлений в рамках дисциплины, умеет грамотно оперировать управленческими категориями процесса разработки решений, аргументированно и развернуто изложить свою точку зрения, применить полученные знания, свободно приводя примеры, дает полные ответы на основные и дополнительные вопросы.

Хорошо / 6-8 баллов: средний уровень освоения проверяемых компетенций - обучающийся хорошо знает материал, умеет оперировать управленческими категориями процесса разработки решений, но допускает несущественные неточности, изложить свою точку зрения, применить полученные знания, приводя примеры, дает неполные ответы на основные и дополнительные вопросы.

Удовлетворительно / 3-5 баллов: базовый уровень освоения проверяемых компетенций - обучающийся удовлетворительно знает материал, излагает его не в полном объеме либо с ошибками, умеет оперировать управленческими категориями в рамках дисциплины, но допускает существенные неточности, затрудняется аргументировать свою точку зрения, применить полученные знания, приводя примеры, не дает ответы на



дополнительные вопросы.

Неудовлетворительно / 0-2 балла: низкий уровень освоения проверяемых компетенций - обучающийся не разобрался с основными категориями, обнаруживает пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допускает принципиальные ошибки.

Критерии оценивания практических заданий

15-20 баллов выставляется обучающемуся, если предложенное решение обосновано и аргументировано; студент четко следует управленческим теориям и понятиям процесса разработки решений и логично излагает свои мысли; верно определены последствия принятого решения;  
10-14 баллов выставляется студенту, если он предлагает решение, но не достаточно полно его аргументирует; не по всем позициям находит обоснование; допускает не точное употребление управленческих теорий и понятий в рамках дисциплины, не всегда доходчиво излагает свои мысли; не очень четко представляет последствия предложенного решения;  
4-9 баллов выставляется студенту, если предложенное им решение не аргументировано, не основано на известных управленческих теориях в рамках дисциплины, допущены принципиальные ошибки; не обосновано принятое решение и его последствия;  
0-3 балла ставится студенту, если он не способен предложить решение и объяснить его с применением управленческих категорий в рамках дисциплины.

Критерии оценивания тестовых заданий

Тест может формироваться в системе электронного обучения MOODLE либо в печатном варианте. Каждый правильный ответ оценивается в 0,5 балла.

Оценка	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
% выполненных заданий	91-100	76-90	61-75	
Менее 61				
Баллы	9-10	6-8	3-5	0-2
Уровень освоения проверяемых компетенций	высокий		средний	базовый
низкий				

Критерии оценивания промежуточной аттестации по видам оценочных средств

Студент сдает экзамен в форме тестирования, подготовки ответа по теоретическому вопросу для собеседования (экзамена) и решения практического задания.

Для студентов очно-заочной формы обучения итоговая оценка за экзамен определяется по сумме баллов за все экзаменационные задания:  
менее 9 баллов – неудовлетворительно,  
9-20 – удовлетворительно,  
21-32 – хорошо,  
33 и более – отлично

Критерии оценивания теоретических вопросов для собеседования (экзамена)

Отлично / 9-10 баллов: высокий уровень освоения проверяемых компетенций - обучающийся глубоко знает вопрос, понимает сущности и взаимосвязи управленческих процессов и явлений в рамках дисциплины, умеет грамотно оперировать управленческими категориями процесса разработки решений, аргументированно и развернуто изложить свою точку зрения, применить полученные знания, свободно приводя примеры, дает полные ответы на основные и дополнительные вопросы.

Хорошо / 6-8 баллов: средний уровень освоения проверяемых компетенций - обучающийся хорошо знает материал, умеет оперировать управленческими категориями процесса разработки решений, но допускает несущественные неточности, изложить свою точку зрения, применить полученные знания, приводя примеры, дает неполные ответы на основные и дополнительные вопросы.

Удовлетворительно / 3-5 баллов: базовый уровень освоения проверяемых компетенций - обучающийся удовлетворительно знает материал, излагает его не в полном объеме либо с ошибками, умеет оперировать управленческими категориями в рамках дисциплины, но допускает существенные неточности, затрудняется аргументировать свою точку зрения, применить полученные знания, приводя примеры, не дает ответы на дополнительные вопросы.



Неудовлетворительно / 0-2 балла: низкий уровень освоения проверяемых компетенций - обучающийся не разобрался с основными категориями, обнаруживает пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допускает принципиальные ошибки.

#### Критерии оценивания практических заданий

15-20 баллов выставляется обучающемуся, если предложенное решение обосновано и аргументировано; студент четко следует управленческим теориям и понятиям процесса разработки решений и логично излагает свои мысли; верно определены последствия принятого решения;  
10-14 баллов выставляется студенту, если он предлагает решение, но не достаточно полно его аргументирует; не по всем позициям находит обоснование; допускает не точное употребление управленческих теорий и понятий в рамках дисциплины, не всегда доходчиво излагает свои мысли; не очень четко представляет последствия предложенного решения;  
4-9 баллов выставляется студенту, если предложенное им решение не аргументировано, не основано на известных управленческих теориях в рамках дисциплины, допущены принципиальные ошибки; не обосновано принятое решение и его последствия;  
0-3 балла ставится студенту, если он не способен предложить решение и объяснить его с применением управленческих категорий в рамках дисциплины.

#### Критерии оценивания тестовых заданий

Тест может формироваться в системе электронного обучения MOODLE либо в печатном варианте. Каждый правильный ответ оценивается в 0,5 балла.

Оценка	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно		
% выполненных заданий			91-100	76-90	61-75	Менее
61						
Баллы		9-10	6-8	3-5	0-2	
Уровень освоения проверяемых компетенций		высокий	средний	базовый		
низкий						

Уровни сформированности компетенций определяются следующим образом:

1. Высокий уровень сформированности компетенций соответствует оценке "отлично":  
- предполагает формирование компетенций на высоком уровне, готовность к самостоятельной профессиональной деятельности: формируются системные знания о процессе разработки управленческих решений, необходимые для самостоятельной разработки организационно-управленческих и экономических решений; умения и навыки оценки экономических и социальных последствий управленческих решений, способность осмысливать их в динамике и взаимосвязи. Студент способен аргументировать собственную точку зрения по дискуссионным вопросам дисциплины, свободно решать практические задачи.
2. Средний уровень соответствует оценке "хорошо":  
- предполагает формирование компетенций на более высоком уровне: формируется общее понимание процесса разработки управленческих решений, представление о возможных результатах организационно-управленческих решений, умение анализировать решения и их последствия, студент способен давать развернутые ответы на теоретические вопросы дисциплины с отдельными неточностями, решать практические задачи с отдельными затруднениями.
3. Базовый уровень соответствует оценке "удовлетворительно":  
- предполагает формирование компетенций на начальном уровне: формируется общее представление о процессе разработки управленческих решений, владение управленческой терминологией в рамках дисциплины, умение ориентироваться в методах разработки решений и находить организационно-управленческие решения.
4. Низкий уровень соответствует оценке "неудовлетворительно":  
- предполагает несформированность компетенций: отсутствуют представления о процессе разработки управленческих решений, отсутствует владение терминологией в рамках дисциплины, отсутствует умение

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 7.1. Рекомендуемая литература

#### 7.1.1. Основная литература

Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
---------	----------	---------------	--------



	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
Л1.1	Барышев А.В.	Основы разработки управленческого решения: учебное пособие ( <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=421282">https://znanium.com/catalog/document?id=421282</a> )	Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2023	ЭБС
Л1.2	Клименко И. С.	Принятие решений и феномен неопределенности: учебное пособие для вузов ( <a href="https://e.lanbook.com/book/379976">https://e.lanbook.com/book/379976</a> )	Санкт-Петербург : Лань, 2024	ЭБС

#### 7.1.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
Л2.1	Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.	Управленческие решения: учебник ( <a href="https://znanium.com/catalog/document?id=432123">https://znanium.com/catalog/document?id=432123</a> )	Москва : Дашков и К, 2023	ЭБС
Л2.2	Бусов В. И.	Управленческие решения: учебник для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/559792">https://urait.ru/bcode/559792</a> )	Москва : Юрайт, 2025	ЭБС

#### 7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. – Москва, 2000. – URL: <a href="https://elibrary.ru">https://elibrary.ru</a> – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст : электронный. URL: <a href="http://elibrary.ru/defaultx.asp">http://elibrary.ru/defaultx.asp</a>			
Э2	Moodle: система управления обучением : [база данных] / Челябинский государственный университет. – Челябинск, [б. г.]. – URL: <a href="http://moodle.uio.csu.ru/login/index.php">http://moodle.uio.csu.ru/login/index.php</a> . – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей ЧелГУ. –Текст : электронный. URL: <a href="http://moodle.uio.csu.ru">http://moodle.uio.csu.ru</a>			
Э3	Znanium.com [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система (ЭБС) / Научно-издательский центр ИНФРА-М. – URL: <a href="http://znanium.com/">http://znanium.com/</a> URL: <a href="http://znanium.com/">http://znanium.com/</a>			
Э4	Университетская библиотека онлайн [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система (ЭБС) / ООО Директмедиа Паблишинг. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a> URL: <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a>			
Э5	Юрайт [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система (ЭБС) / издательство Юрайт. - URL: <a href="https://biblio-online.ru">https://biblio-online.ru</a> URL: <a href="https://biblio-online.ru">https://biblio-online.ru</a>			
Э6	Лань [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система (ЭБС) / издательство Лань. - URL: <a href="http://e.lanbook.com/">http://e.lanbook.com/</a> URL: <a href="http://e.lanbook.com/">http://e.lanbook.com/</a>			

#### 7.3 Перечень информационных технологий

##### 7.3.1 Программное обеспечение

LMS Moodle

Adobe Connect Acrobat

##### 7.3.2 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

1. Национальная электронная библиотека (НЭБ) (<https://rusneb.ru/>)

Национальная электронная библиотека (НЭБ) : объединенный электронный каталог фондов российских библиотек : сайт. – URL: <http://нэб.рф>. – Режим доступа: из читальных залов библиотеки ЧелГУ. – Текст : электронный.

2. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (<https://elibrary.ru/defaultx.asp?>)

eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. – Москва, 2000. – URL: <https://elibrary.ru>. – Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. – Текст : электронный.

#### 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Для реализации дисциплины используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа и занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения (парты, доска, мультимедийное оборудование), служащими для представления учебной информации большой аудитории; помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.



Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования (экран, проектор, компьютер) и учебно-наглядных пособий (презентации), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины.

## 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Освоение содержания учебной дисциплины осуществляется на лекциях, семинарских занятиях, в процессе самостоятельной учебной деятельности студентов.

Внимательное слушание и умелая запись лекции - это только начало работы над материалом учебной дисциплины. Студент должен обращаться к своим записям не один раз. Первый просмотр записей желательно сделать в тот же день, по горячим следам, когда еще все свежо в памяти. Лекцию необходимо прочитать, заполнить пропуски, расшифровать и уточнить некоторые сокращения, дополнить некоторые недописанные примеры. Особое внимание следует уделить содержанию понятий. Все новые понятия должны выделяться в тексте, чтобы их легко можно было отыскать и запомнить.

Лекционный материал является важным, но не единственным для изучения учебной дисциплины. Его обязательно необходимо дополнить материалом учебника и дополнительной литературы по теме. Обязательное направление учебной деятельности студента в рамках дисциплины – работа на семинарских занятиях.

Подготовка к любому семинарскому занятию включает в себя ряд этапов. Прежде всего, следует ознакомиться с планом семинарского занятия.

Вторым этапом является работа с учебником. В нем изложены основные вопросы темы, они дают направление для самостоятельной работы. Другим важным и сложным этапом подготовки служит изучение дополнительной литературы и составление простого или сводного конспекта.

После изучения литературы и составления конспекта нельзя считать подготовку к практическому занятию законченной. Необходимо еще составить план устного ответа и продумать содержание выступления, примеры. Особое внимание следует уделять работе над содержанием понятий. Их нельзя зазубривать бездумно. Обязательно разберитесь, поймите логику автора, найдите расшифровку незнакомых терминов. По вопросам, которые вызывают трудности при изучении, можно получить индивидуальную или групповую консультацию у преподавателя.

Другим направлением учебной деятельности студентов является самостоятельная работа по предложенным вопросам. Внимательно ознакомьтесь с вопросами, которые предусматривают самостоятельное изучение, и осмыслите характер задания. Затем следует найти источники информации по соответствующему вопросу, используя предложенный преподавателем список обязательной и дополнительной литературы, а также электронно-библиотечные системы. Во время чтения целесообразно осуществлять теоретический анализ текста: выделять главные мысли, находить аргументы, подтверждающие основные тезисы, а также иллюстрирующие их примеры и т.д. После этого можно приступать к выполнению задания (составление конспекта, заполнение таблицы, подготовка сообщения на семинарском занятии и др.). При этом важно помнить, что выполненное задание во всех случаях должно отражать основные выводы, к которым вы пришли в процессе самостоятельной учебной деятельности.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации направлены на индивидуализацию обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

В случае применения при обучении дисциплины электронного обучения, дистанционных образовательных технологий общение обучающихся и преподавателя осуществляется в режиме реального времени (чаты) или отложенного времени (система дистанционного обучения Moodle, электронная почта).

Большую часть времени обучающиеся самостоятельно работают с учебно-методическими материалами. Студенты имеют возможность консультироваться с преподавателем по всем вопросам, возникающим в ходе самостоятельной работы, посредством электронной почты, социальных сетей.

Доступ обучающегося к учебным ресурсам в режиме отложенного времени, самостоятельной работы осуществляется через сеть Интернет в удобном для него месте, времени и темпе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение, дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Реализация дисциплины с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) осуществляется на основании «Положения о реализации основных и дополнительных образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Челябинский государственный университет», «Положения о порядке зачета обучающимися по основным профессиональным образовательным



программам высшего образования в ФГБОУ ВО «ЧелГУ» результатов освоения в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практик, дополнительных образовательных программ» посредством электронной информационно-образовательной среды ФГБОУ ВО «ЧелГУ». В исключительных случаях (форс-мажор и т.п.) при реализации образовательной деятельности с применением ЭО, ДОТ могут быть использованы компоненты, не входящие в перечень электронной информационно-образовательной среды.

## **10. СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ОБУЧАЮЩИМИСЯ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ И ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием специальных технических средств и информационных технологий, предоставляемых Ресурсным учебно-методическим центром по обучению инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья ЧелГУ по запросу обучающегося (мобильные специальные технические средства для лиц с нарушениями зрения и с нарушением слуха, ассистивные информационные технологии).

При необходимости для обучающихся с нарушениями зрения на рабочих местах для проведения практических или лабораторных занятий устанавливается специальное программное обеспечение (программа речевой навигации, речевые синтезаторы, экранные лупы).

В учебные аудитории обеспечивается беспрепятственный доступ для обучающихся с инвалидностью и с ограниченными возможностями здоровья. В каждой аудитории, где обучаются инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, предусматривается соответствующее количество мест для обучающихся с учетом нарушений их здоровья.

Для освоения дисциплины инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется доступ к печатным источникам, имеющимся в научной библиотеке ЧелГУ, с помощью специальных технических средств; доступ с помощью специальных технических и программных средств к электронным источникам, представленным в форме электронного документа в фонде научной библиотеки ЧелГУ или электронно-библиотечных системах.

Учебно-методические материалы для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и особенностям восприятия информации.

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья освоение дисциплины может быть частично или полностью осуществлено с использованием дистанционных образовательных технологий.

При проведении промежуточной аттестации по дисциплине обучающимся с инвалидностью и с ограниченными возможностями здоровья обеспечивается по их заявлению предоставление в доступной форме в зависимости от их индивидуальных особенностей инструкции о порядке проведения промежуточной аттестации, оценочных средств и возможности ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, письменно шрифтом Брайля, с использованием услуг ассистента, устно).

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование предоставленных ЧелГУ или собственных технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на задания, процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.