

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Емельянов Сергей Геннадьевич  
Должность: ректор  
Дата подписания: 18.03.2022 20:55:33  
Уникальный программный ключ:  
9ba7d3e34c012eba476ffd2d064cf2781953be730df2374d16f3c0ce536f0fc6

**МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ**  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра экономики, управления и аудита

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе

О.Г. Локтионова

« / »

2022 г.



**ТЕХНОЛОГИИ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ  
КАДРОВЫХ РЕШЕНИЙ**

Методические указания по выполнению курсовой работы  
для студентов направления подготовки  
38.03.03 Управление персоналом

УДК 331.1

Составители: Т.А. Беляева, И.А. Козьева

Рецензент

Кандидат технических наук, доцент *И.А. Томакова*

**Технологии и методы принятия кадровых решений:**  
методические указания по выполнению курсовой работы / Юго-Зап.  
гос. ун-т; сост.: Т.А. Беляева, И.А. Козьева. Курск, 2022. 46 с.

Методические указания содержат рекомендации по основным этапам выполнения и защиты курсовых работ, тематику исследований, рекомендации по структуре и содержанию курсовой работы по различным темам, рекомендуемые источники информации, требования к оформлению результатов.

Предназначены для студентов, обучающихся по направлению 38.03.03 Управление персоналом очной и заочной форм обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать \_\_\_\_\_ . Формат 60×84 1/16.  
Усл.печ.л. \_\_\_\_ . Уч.-изд.л. \_\_\_\_ . Тираж \_\_\_\_\_ экз. Заказ. *985* Бесплатно.  
Юго-Западный государственный университет.  
305040 г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
1 Цели и задачи курсовой работы	7
2 Структура и содержание курсовой работы	9
3 Оформление курсовой работы	15
4 Методические рекомендации по темам курсовой работы	19
5 Представление и защита курсовой работы	38
6 Рекомендуемые источники информации	41
Приложение А. Пример оформления титульного листа	43
Приложение Б. Бланк индивидуального задания	44
Приложение В. Пример оформления содержания курсовой работы	45
Приложение Г. Пример оформления списка использованных источников	46

## ВВЕДЕНИЕ

Методические рекомендации по выполнению и защите курсовых работ по управленческим решениям адресованы студентам очной и заочной форм обучения. Требования, предъявляемые к содержанию, оформлению, предъявлению и защите курсовых работ, должны выполняться студентами в строгом соответствии с настоящими рекомендациями.

Курсовая работа - это один из видов учебной работы, которая выполняется студентом во внеаудиторное время под руководством преподавателя. Руководитель курсовой работы консультирует студента в процессе исследования, осуществляет текущий контроль за выполнением графика исследования, принимает решение о готовности курсовой работы к защите, организует и принимает ее защиту совместно с членами комиссии. Общее руководство курсовыми работами осуществляется кафедрой экономики, управления и аудита. Содержание и оформление курсовых работ должны соответствовать Стандарту университета СТУ 04.02.030 – 2017 «Курсовые работы (проекты). Выпускные квалификационные работы. Общие требования к структуре и оформлению» и настоящим методическим рекомендациям.

Курсовая работа по управленческим решениям выполняется в соответствии с учебным планом направления 38.03.03 Управление персоналом очной и заочной формы обучения. Студентам предлагаются на выбор темы курсовых работ.

Выполнение курсовой работы способствует развитию творческого потенциала обучающегося, бакалавра в области экономики и управления. Знание методов разработки, принятия, экономического обоснования и реализации управленческих решений имеет большое значение для формирования профессионального экономического мировоззрения. Изучение методов, умение анализировать и прогнозировать социально-экономические процессы, принимать обоснованные управленческие решения является необходимой основой для профессионального развития специалиста в области управления персоналом.

Повышение эффективности экономического образования, формирование многих профессиональных компетенций экономистов осуществляется в результате проведения прогнозно-аналитических, прогнозно-плановых исследований и принятия управленческого решения. В процессе написания курсовой работы студент обязан:

- обобщать, систематизировать и анализировать информацию разных источников – литературных, статистических и электронных;
- использовать в процессе исследований в области разработки и принятия управленческих решений образовательные Интернет-ресурсы, материалы официальных сайтов;
- формировать авторские суждения по теме исследования и делать выводы на основе полученных теоретических и практических результатов.

«Технологии и методы принятия кадровых решений» представляет дисциплину по выбору с индексом Б1.В.ДВ.04.02 учебного плана направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом, изучаемую на 4 курсе в 8 семестре.

Дисциплина «Технологии и методы принятия кадровых решений» играет в будущей профессиональной деятельности бакалавра существенную роль, участвуя в формировании компетенций:

- способностью проводить анализ рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления персоналом, использовать его результаты для принятия управленческих решений (ПК-25);
- знанием основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владением методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умением осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-34);
- знанием основ разработки и использования инноваций в сфере управления персоналом, способностью вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом (ПК-35);
- способностью участвовать в реализации программы организационных изменений (в том числе в кризисных ситуациях) в части решения задач управления персоналом, знанием технологии преодоления локального сопротивления изменениям и умением использовать их на практике (ПК-37).

В результате изучения дисциплины студент должен обладать определенными знаниями, умениями и навыками, являющимися конкретизацией установленных компетенций.

В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:

**знать:**

- классификацию управленческих решений;
- требования, предъявляемые к качеству управленческих решений;
- принципы принятия и реализации управленческих решений, теоретические концепции управленческих решений;
  - методологические основы разработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях нестабильной, изменяющейся среды;
- методологию диагностики предприятия для выявления проблемных ситуаций;
- методику формирования стратегии фирмы и алгоритм ее реализации;
- методы мобилизации научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия и создания эффективного механизма управления предприятием.

**уметь:**

- выявлять проблемы при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;
- систематизировать и обобщать информацию, необходимую для принятия управленческих решений;
  - использовать основные и специальные методы разработки управленческих решений информации в сфере профессиональной деятельности;
- оценивать эффективность управленческих решений.

**владеть:**

- специальной терминологией теории разработки, принятия и реализации управленческих решений;
- методами разработки, обоснования, принятия и реализации управленческих решений;
- методами обоснования оптимальных управленческих решений;
- практическими навыками разработки, принятия и реализации решений в процессе управления персоналом;
- практическими навыками оценки и повышения эффективности управленческих решений.

Выполнение курсовой работы по дисциплине «Технологии и методы принятия кадровых решений» направлено на формирование у студентов способности к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей её достижения, решения управленческих задач при выполнении профессиональной деятельности.

## 1 Цели и задачи курсовой работы

В процессе выполнения курсового исследования студенты вырабатывают навыки подбора и работы с научной и учебно-методической литературой, статистическими и интернет-источниками, а также учатся делать соответствующие выводы на основе изучения, обобщения, систематизации и анализа изучаемой информации.

Курсовая работа один из основных этапов изучения дисциплины «Технологии и методы принятия кадровых решений». Результаты исследования доказывают готовность студентов квалифицированно решать теоретические и практические задачи, анализировать количественную и качественную информацию, разрабатывать управленческие решения, делать аргументированные выводы и обоснованные предложения по рассматриваемым проблемам.

Дисциплина «Технологии и методы принятия кадровых решений» формирует объективный подход к процессу управления при подготовке бакалавра управления персоналом.

Цель курсовой работы по дисциплине - формирование у студентов представления о месте разработки и принятии управленческого решения в общем процессе рыночного управления социально-экономическими процессами и системы знаний и навыков разработки управленческого решения в экономической и социальной сфере, необходимого для работы в различных коммерческих и некоммерческих структурах.

В процессе написания курсовой работы решаются следующие задачи:

- сформировать комплекс знаний в области теоретических основ разработки и принятия управленческих решений;
- сформулировать понятия о системном подходе к принятию управленческих решений, о моделировании основных управленческих ситуаций в условиях неопределенности и риска, о реализации контроля за выполнением управленческих решений, о методах оценки их эффективности;
- получить навыки решения стандартных, наиболее часто встречающихся ситуаций в управлении организацией;
- дать практические рекомендации по разработке и принятию управленческих решений в управлении экономическими объектами;
- обеспечить формирование креативных навыков реализации теоретических и прикладных знаний в практической деятельности.

Формирование компетенций в процессе преподавания дисциплины определяют основные требования к цели и задачам, структуре и содержанию, технологии и результатам курсовой работы.

Основными функциями курсовой работы по управленческим решениям выступают:

- систематизация, закрепление и расширение полученных в процессе изучения дисциплины знаний;
- развитие навыков прикладного экономического исследования и овладение методами разработки и принятия решений;
- выявление степени подготовленности студентов к разработке, экономическому обоснованию и реализации управленческих решений.

Целью курсовой работы является разработка управленческого решения, для ее достижения требуется решить ряд задач: раскрыть необходимость и сущность проблемы; изучить и обобщить количественные и качественные методы разработки управленческих решений; критически проанализировать развитие объекта и предложить пути решения выявленных проблем.

При формулировке объекта и предмета исследования необходимо учесть, что: объект исследования - процесс или явление, изучаемое в работе; предмет исследования - перспективы развития данного процесса или явления.

Результатом работы должно быть управленческое решение, реализация которого приведет к ожидаемому изменению количественных и качественных характеристик экономического или социального явления, объекта или процесса, изучаемого в работе.

Основным критерием выбора темы является научный интерес студента, однако обязательное условие написания работы - это наличие информационной базы исследования. В ее качестве может использоваться документация предприятий или организаций, статистические сборники регионального и государственного уровня, информация публикаций периодической печати и научной литературы и т.д.

Основными трудностями, возникающими при написании работы, являются несопоставимость данных динамических рядов, необходимых для прогнозирования развития управляемых объектов и принятия управленческих решений; недостаточное количество информационных данных, отсутствие лиц, которые могут выступить в качестве компетентных экспертов и т.д. На эти моменты студентам следует обратить внимание до начала исследования.



При написании работы необходимо помнить, что экономическое исследование должно быть основано на критическом подходе к существующей практике хозяйствования, при разработке управленческого решения целесообразно применять количественные и качественные методы, сравнивая и обобщая результаты их применения.

Выбирая тему курсовой работы по управленческим решениям, студенту следует ориентироваться на дальнейшие исследования и выпускную квалификационную работу.

Раскрываемая тема должна быть насыщена фактическими данными, изложена экономическим стилем и правильно оформлена. Структура и содержание курсовой работы должны соответствовать изложенным далее методическим требованиям.

Курсовая работа подвергается проверке на объём заимствования и выявлению неправомерных заимствований (оценка оригинальности не менее 50%). Отчет о проверке оригинальности прикладывается к отзыву руководителя, что является необходимым условием при решении о допуске студента к защите работы.

## **2 Структура и содержание курсовой работы**

Курсовая работа включает следующие структурные элементы:

- титульный лист;
- индивидуальное задание;
- реферат;
- содержание;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Каждая структурная компонента курсовой работы имеет свое назначение и особенности наполнения и оформления.

**Титульный лист** оформляется строго по установленному образцу (Приложение А) и подписывается личной подписью студента до сдачи работы на кафедру. Личная подпись студента свидетельствует о том, что работа выполнена самостоятельно. Без личной подписи студента работы не принимаются. Поставив личную подпись, студент несет

ответственность за содержание и оформление работы в соответствии с требованиями кафедры и методическими рекомендациями.

После рекомендации работы к защите титульный лист подписывается руководителем; по окончании защиты курсовой работы и выставления оценки титульный лист подписывается председателем и членами комиссии.

Курсовая работа должна выполняться на основе **индивидуального задания**, содержащего необходимые для решения поставленных задач исходные данные, обеспечивающие возможность реализации накопленных знаний в соответствии с уровнем профессиональной подготовки студента.

Руководитель работы совместно со студентом формулирует задание, соответствующее тематике, которое студент оформляет в соответствии с требованиями по форме, приведенной в приложении Б.

**Содержание курсовой работы** (Приложение В) составляется в начале исследования и должно раскрывать структуру работы. В процессе дальнейшей работы студент может изменить содержание курсовой работы по мере накопления новых знаний по теме. Несмотря на то, что содержание составляется в соответствии с темой работы, общие требования к структуре работы необходимо соблюдать.

Содержание последовательно включает наименование всех глав и разделов курсовой работы с указанием номеров страниц, с которых начинается изложение материала. Заголовки глав и разделов работы в содержании и в тексте должны быть сформулированы абсолютно одинаково. Сокращать или давать их в другой формулировке, последовательности и соподчиненности, по сравнению с заголовками в тексте, не допускается.

При составлении содержания необходимо знать, что первой страницей работы является титульный лист, второй страницей – индивидуальное задание, третьей - содержание (номера на этих страницах не ставятся).

**Реферат** – представляет собой краткое изложение курсовой работы и размещается на отдельной странице. Рекомендуемый средний объем реферата – 850 печатных знаков (не более одной страницы).

Реферат должен содержать: сведения о количестве страниц курсовой работы, количестве рисунков, таблиц, приложений, использованных источниках. В реферате должны быть приведены ключевые слова работы. Перечень ключевых слов должен включать от 5 до 15 слов или словосочетаний, которые в наибольшей мере

характеризуют содержание работы и обеспечивают возможность информационного поиска. Ключевые слова приводятся в именительном падеже и записываются строчными буквами основного шрифта в строку через запятую.

В реферате также приводятся: объект исследования или разработки; цель работы; методы, используемые в работе, полученные результаты.

**Введение** – это вступительная часть работы, в которой в определенной последовательности обосновывается актуальность темы, формулируется цель и задачи (5-7 задач), обозначается объект и предмет исследования, делается обзор используемой литературы (по объему введение не должно превышать 2-3 страницы).

При обосновании актуальности студенту нужно раскрыть значимость изучаемых в работе вопросов, оценить социально-экономическую роль в государственном развитии анализируемых объектов, доказать необходимость и возможность проведения исследования по данной теме.

Цель исследования формулируется в соответствии с темой работы. Необходимо отметить, что цель исследования - это конечный результат, которого хотел бы достичь исследователь при завершении своей работы. Формулируя цель курсовой работы по управленческим решениям, следует помнить эта работа должна иметь прикладной характер и быть направлена на практическое решение конкретных социально-экономических проблем.

Целью исследований может быть разработка, принятие, экономическое обоснование и реализация управленческого решения. Достижение цели обеспечивается решением комплекса взаимосвязанных задач.

В качестве примера можно привести следующие задачи исследования:

- изучить процессы формирования теории и практики управленческих решений в отечественной и зарубежной науке и практике;
- систематизировать методы принятия управленческих решений в соответствии с темой исследования;
- изучить процессы социально-экономического развития анализируемого объекта;
- оценить экономический потенциал объекта исследования и проанализировать взаимодействие внешней и внутренней среды;

- исследовать проблемы и факторы развития исследуемого объекта в условиях действующего прогнозного фона;
- применить методы разработки управленческих решений изучаемого объекта на основе синтеза количественного и качественного подходов;
- верифицировать результаты и разработать программу развития объекта исследования.

В качестве объекта исследования в большинстве тем курсовых работ могут быть рассмотрены процесс принятия решений в управлении развитием изучаемого объекта; тенденции развития экономического объекта; система принятия решений в управлении развитием предприятия. Предметом исследования могут выступить факторы, влияющие на качество управленческих решений по управлению развитием исследуемого объекта; перспективы развития объекта в соответствии с темой работы.

Описывая использованные источники, необходимо отметить степень разработанности темы работы в современной литературе и ее количественное описание в статистических сборниках. Целесообразно, характеризуя источники, выделить авторов, рассматривающих определенные проблемы, существенные для раскрытия этой темы.

**В основной части** рекомендуется выделять три главы, включающие по три раздела. Заголовки глав и разделов должны полностью соответствовать их содержанию и теме работы. Отдельные части работы должны быть логически связаны между собой и последовательно раскрывать тему исследования. Разделы должны иметь приблизительно одинаковый объем страниц. Объем одного раздела должен быть не менее трех страниц, только в этом случае целесообразно выделять материал работы в самостоятельный раздел. Разделы работы должны быть взаимосвязаны, материал излагается последовательно и логично. Каждый раздел работы отражает определенное направление исследования. Название раздела должно полностью отражать его содержание состоять не менее чем из 3-4 слов. В конце раздела должны быть сформулированы краткие выводы.

**В первой главе** исследования излагаются теоретические и исторические вопросы темы: обсуждаются экономические категории, анализируемые в работе; уточняются определения; рассматривается место и роль управленческих решений в современной экономике; дается развернутый анализ изложенных в экономической литературе

теоретических концепций, научных положений и основных аспектов выбранной темы.

**Во второй главе** необходимо охарактеризовать методы анализа, прогнозирования и планирования, разработки, экономического обоснования и реализации управленческих решений, которые будут применяться для исследования объекта курсовой работы. Например, во второй главе работы могут быть охарактеризованы:

- фактографические методы прогнозирования, в том числе эконометрические и логические;
- методы оценки, прогнозирования и принятия решений по повышению уровня социально-экономического развития;
- экспертные методы принятия решений (индивидуальные и коллективные, прямые и с обратной связью);
- методы выбора альтернатив; оценки риска принятия решений;
- методы стратегического планирования и регулирования развития и т.д.

Первая и вторая главы являются теоретико-методической основой для раскрытия темы работы. В исследовании целесообразно применять количественные и качественные методы принятия решений, сравнивая и обобщая результаты их применения; для получения объективных результатов нужен как генетический, так и нормативно-целевой подходы к прогнозному процессу и обоснованному принятию решений. Необходимо обосновать выбор методов, на основании которых будут проведены прикладные расчеты.

В некоторых случаях автор может сделать теоретико-методической первую главу, если этого требует логика авторского исследования и информационное насыщение темы.

**Третья глава** является прикладной. Содержание данной главы должно включать организационно-экономическую характеристику объекта исследования, анализ и диагностику основных проблем и перспектив развития изучаемых экономических явлений, объектов и процессов, системный анализ проблем развития, разработку прогнозов и принятие управленческих решений по управлению развитием на основе выбранных и систематизированных методов, разработку планов для достижения поставленных целей и решения задач, сформулированных в соответствии с темой исследования.

В третьей главе обязательно проводятся самостоятельные прогнозно-аналитические и технико-экономические расчеты на основе

изученных и обоснованно выбранных методов. Данный раздел работы должен включать критический анализ и оценку основных проблем и перспектив развития изучаемых объектов. Проводится самостоятельное исследование материалов периодической печати, статистических сборников, документации предприятия с целью выявления недостатков и преимуществ развития объекта исследования, возможностей и угроз развития в условиях современной экономики России. Исследование должно иметь системный и комплексный характер. Основной идеей третьей главы должен быть поиск практически реализуемой траектории перехода от сложившихся тенденций развития объекта исследования к желаемым.

Прогнозные результаты должны быть многовариантны, представлены в точечных и интервальных прогнозах. Обязательна верификация прогнозных результатов, оценка их эффективности. Прогнозные результаты выступают основой для принятия решений. В третьей главе основной части работы можно определить направления совершенствования процесса управления по результатам прогнозных и плановых исследований, по итогам реализации экономически обоснованных и принятых решений.

**В заключении** формулируются выводы по проделанной работе, характеризующие степень решения тех задач, которые ставились при написании курсовой работы. Осуществляется оценка полученных результатов.

Заключение следует писать определенным образом. После оценки степени достижения цели работы, излагается краткое содержание первой, второй, третьей главы, которое начинается со слов – «В первой главе отчета о курсовой работе ...» и т.д. Затем можно привести следующую фразу: «На основании проведенного исследования можно сделать следующие выводы:...». Ниже приводятся выводы маркированным списком. Рекомендуется на основе материалов исследования сделать не менее 5-7 выводов и рекомендаций.

**Список использованных источников должен включать не менее 15 наименований.** В процессе исследования студент изучает литературные, статистические, картографические и электронные источники. Литературные источники следует начинать изучать с учебников и учебных пособий. Рекомендуемое число учебной литературы – 5-7 наименований. Полное раскрытие темы возможно только при условии использования специальной монографической литературы. В связи с этим студенту необходимо проанализировать

материалы 2-3 монографий, связанных с темой работы. Современные аспекты темы рассматриваются в периодической печати, в первую очередь, в экономических журналах. Студентам следует обратить внимание на такие издания как: «Вопросы статистики», «Экономист», «Проблемы прогнозирования», «Форсайт», «Эксперт», «Вопросы экономики», «Проблемы теории и практики управления» и другие. Автор курсовой работы должен подобрать по теме работы не менее 5-7 статей.

Особое значение имеет использование официальных сайтов. Обязательно нужно использовать материалы Сервера органов государственной власти, Федеральной службы государственной статистики, официальных сайтов субъектов федерации и федеральных округов, официальных сайтов крупных предприятий.

Ссылки на использованные источники приводятся по мере упоминания. Полный список использованных источников с указанием фамилии и инициалов автора, названия книги или названия статьи, названия издательства или журнала, места и года издания помещается в конце работы по мере использования источников и ссылок на них в тексте работы. Для Интернет-ресурсов также есть свои правила оформления. Список использованных источников составляется в соответствии со ссылками (по мере упоминания).

При оформлении списка использованной литературы следует помнить, что все литературные источники сопровождаются библиографическим описанием в соответствии с государственным стандартом (приложение Г).

**Приложения** приводятся после списка использованных источников. В приложениях приводятся иллюстративные материалы вспомогательного характера (статистические данные, результаты промежуточных расчетов, графические схемы и рисунки, картосхемы).

### **3 Оформление курсовой работы**

К **общим рекомендациям** по содержанию и оформлению текста работы относятся следующие. Объем работы должен быть не менее 35 страниц печатного текста (основная часть без приложений), напечатанного через полтора интервала (т.е. по 28-30 строчек на странице), 14-м шрифтом Times New Roman.

Изложение текста и оформление работ осуществляются в соответствии с требованиями Стандарта университета СТУ 04.02.030 –

2015 «Курсовые работы (проекты). Выпускные квалификационные работы. Общие требования к структуре и оформлению» и ГОСТа 7.32.

Работа печатается на одной стороне писчей бумаги формата А4. Оттиски машинописного шрифта на бумаге должны быть четкими. Абзацы текста следует начинать с абзацного отступа. Абзацный отступ равняется пяти знакам - 1,25. Междустрочный интервал – 1,5.

Текст работы должен иметь поля следующих размеров (разметка страницы): верхнее - 20 мм, правое - 15 мм; левое - 30 мм, нижнее - 20 мм. Все листы работы, включая приложение, следет нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы ставится в центре нижней части листа без точки. Первым листом является титульный лист. Титульный лист включается в общее количество страниц, но не нумеруется. Приложения должны иметь общую с остальной частью работы сквозную нумерацию страниц. На все приложения должны быть даны ссылки. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте работы.

Заголовки структурных элементов (РЕФЕРАТ, СОДЕРЖАНИЕ, ВВЕДЕНИЕ, ЗАКЛЮЧЕНИЕ, СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ, ПРИЛОЖЕНИЯ) следует располагать в середине строки без точки в конце, прописными буквами, не подчеркивая.

**Заголовки разделов** следует печатать с абзацного отступа, без точки в конце, не подчеркивая. В начале заголовка помещают номер соответствующего раздела, подраздела, либо пункта. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Переносы слов в заголовках не допускаются. **Заголовки разделов** должны быть выделены **жирным шрифтом**. **Заголовки подразделов** следует печатать также с прописной буквы и **жирным шрифтом**.

Главы и разделы следует нумеровать арабскими цифрами. Главы курсовой работы должны иметь порядковую нумерацию в пределах основной части работы и обозначаться арабскими цифрами, например, 1, 2, 3 и т.д. Разделы должны иметь порядковую нумерацию в пределах каждой главы. Номер раздела включает номер главы и раздела, разделенные точкой, например: 1.1, 1.2, 1.3 или 2.1, 2.2, 2.3 и т.д.

Пример оформления заголовка 1 раздела и первого подраздела:

<p><b>1 Теоретические и методические основы принятия управленческих решений по управлению устойчивым развитием предприятия</b></p> <p><b>1.1 История развития теории и практики управленческих решений</b></p>
--



Цифровой материал, как правило, оформляется в виде таблицы. Образец оформления таблицы представлен далее.

Таблица 1 - Показатели естественного и механического движения населения Курской области, на 1000 человек постоянного населения

Годы	Естественный прирост (убыль)		Миграционный прирост (убыль)	
	городского	сельского	городского	сельского
2017	-5,6	-18,4	0,2	-6,4
2018	-6,0	-19,4	1,5	-7,0
2019	-5,4	-18,1	3,0	-8,0
2020	-3,4	-15,7	5,1	-6,5
2021	-3,0	-15,7	5,7	-6,0

Слева над таблицей размещают слово Таблица, выполненное строчными буквами (кроме первой прописной), без подчеркивания, и ее номер. При этом ставят тире после номера таблицы. Таблица помещается в тексте сразу же за первым упоминанием о ней или на следующей странице. Если формат таблицы превышает А4, то ее размещают в приложении. Название и сама таблица располагаются с левого края страницы. Название пишется без абзацного отступа.

Таблицы, за исключением приведенных в приложении, нумеруются сквозной нумерацией арабскими цифрами по всей работе. Таблицы каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения и разделяя их точкой. В частности, «Таблица В.8» означает: «Восьмая таблица приложения В». На все таблицы приводят ссылки в тексте до размещения таблицы, а после данные таблицы анализируются и делаются выводы по результатам анализа.

Все иллюстрации (схемы, графики, картосхемы, фотографические снимки, диаграммы и т.д.) именуется в тексте рисунками и нумеруются сквозной нумерацией арабскими цифрами по всей курсовой работе за исключением иллюстрации приложения.

Образец оформления рисунка приведен далее.



Рисунок 1 - Последовательность этапов системного анализа сложной проблемы

Рисунки каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения и разделяя их точкой. В частности, «Рисунок А.2» означает: «Второй рисунок приложения А».

**Формулы** следует выделять из текста в отдельную строку. Пояснение значений символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, если они не пояснены ранее в тексте, должны быть приведены непосредственно под формулой. Значение каждого символа дают с новой строки в той последовательности, в какой они приведены в формуле. Первая строка такой расшифровки должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него.

Например, аддитивная модель предполагает, что каждый уровень временного ряда может быть представлен как сумма трендовой (Т), сезонной (S) и случайной (Е) компонент.

$$Y = T + S + E, \quad (1)$$

где Y – уровень временного ряда;

T – трендовая компонента;

S – сезонная компонента;

E – случайная компонента.

Формулы, за исключением приведенных в приложении, должны нумероваться сквозной нумерацией в пределах работы арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке.

В тексте работы обязательно приводятся **ссылки на использованные источники**. *Текст работы без указания ссылок на использованную литературу не может считаться самостоятельным исследованием.* Курсовая работа – это, прежде всего, работа с

информационными источниками: процесс их подбора, изучения, анализа, обобщения и изложения материала по соответствующей теме. Ссылки на литературные источники оформляются специальным образом. В конце каждого абзаца ставятся квадратные скобки, в которых первая цифра обозначает номер источника по списку в конце работы, вторая цифра после буквы «с.» обозначает страницу, где изложен материал этого абзаца. Например, [1, с.7] обозначает, что номер источника по списку – 1, а используемая страница в этом источнике – 7. Следует обратить внимание, *точка в конце предложения ставится после ссылки – например [1, с. 7].*

После заключения и списка использованных источников в курсовой работе помещаются **приложения**, которые также имеют сквозную нумерацию.

Приложения следует оформлять как продолжение курсовой работы. Приложения обозначают в порядке ссылок на них в тексте, прописными буквами русского алфавита (начиная с А, за исключением букв Ё, З, И, О, Ч, Ъ, Ы, Ь), которые приводят после слова «Приложение». Например, «Приложение А».

Рисунки, таблицы, формулы, помещаемые в приложении, нумеруют арабскими цифрами в пределах каждого приложения, например: «..рисунок Б.5».

В тексте работы на все приложения должны быть даны ссылки. Каждое приложение должно начинаться с нового листа, иметь обозначение и тематический заголовок.

#### **4 Методические рекомендации по темам курсовых работ**

Студентам на выбор предлагаются следующие темы. Закрепление тем происходит на одном из первых занятий по согласованию с преподавателем.

##### **Тематика курсовых работ**

- 1 Совершенствование процессов разработки и реализации управленческих решений в управлении персоналом
- 2 Ситуационный подход в технологии разработки и принятия решений
- 3 Повышение эффективности управленческих решений в управлении персоналом
- 4 Информатизация процесса принятия управленческого решения
- 5 Процесс принятия групповых решений

- 6 Использование линейного программирования для решения управленческой задачи
- 7 Использование нечеткой логики для разработки управленческого решения
- 8 Применение систем поддержки управленческих решений
- 9 Разработка управленческого решения методом мозгового штурма
- 10 Использование сценарного подхода при разработке управленческого решения
- 11 Использование теории игр при разработке управленческого решения
- 12 Использование экспертных методов при принятии решений
- 13 Оценка риска и неопределенности при разработке управленческого решения
- 14 Построение дерева целей на основе мозгового штурма
- 15 Применение дерева решений для достижения целей организации
- 16 Проблемы многокритериального выбора управленческих альтернатив
- 17 Проблемы уникального выбора в разработке управленческого решения
- 18 Проектирование информационно-управляющих систем предприятия
- 19 Проектирование основных этапов контроля управленческого решения
- 20 Решение управленческой задачи методами имитационного моделирования
- 21 Разработка управленческого решения на основе метода анализа иерархий
- 22 Разработка управленческого решения на основе математического программирования
- 23 Разработка управленческого решения на основе платежной матрицы
- 24 Разработка управленческого решения в условиях неопределенности
- 25 Разработка управленческого решения на основе системного анализа проблем развития организации
- 25 Управленческие решения на основе метода «Дельфи»
- 26 Разработка управленческого решения в стратегическом управлении персоналом
- 27 Проблемы повышения качества управленческих решений

## **1 Совершенствование процессов разработки и реализации управленческих решений в управлении персоналом**

В первой части курсового исследования рекомендуется осветить такие вопросы как: понятие управленческого решения, этапы их разработки и принятия, модели принятия управленческих решений, управление персоналом.

В методической части следует раскрыть методы разработки, обоснования и принятия управленческих решений в управлении персоналом.

В третьей части курсовой работы на примере конкретного предприятия проанализировать процессы разработки и реализации управленческих решений в управлении персоналом. Выявить проблемы и определить направления их решения. На основе результатов анализа сделать выводы и принять управленческое решение.

## **2 Ситуационный подход в технологии разработки и принятия решений**

В первой части курсового исследования рекомендуется осветить такие вопросы как: понятие управленческого решения, этапы их разработки и принятия, модели принятия управленческих решений, ситуационный подход в технологии разработки и принятия решений.

В методической части следует раскрыть методы разработки, обоснования и принятия управленческих решений в условиях ситуационного подхода в технологии разработки и принятия решений.

В третьей части курсовой работы на примере конкретного предприятия проанализировать процессы разработки и реализации управленческих решений в условиях ситуационного подхода в технологии разработки и принятия решений. Выявить проблемы и определить направления их решения. На основе результатов анализа сделать выводы и принять управленческое решение.

## **3 Повышение эффективности управленческих решений в управлении персоналом**

В первой части курсового исследования рекомендуется осветить такие вопросы как: понятие управленческого решения, этапы их разработки и принятия, модели принятия управленческих решений, повышение эффективности управленческих решений в управлении персоналом.

В методической части следует раскрыть методы разработки, обоснования и принятия управленческих решений, методы повышения эффективности управленческих решений в управлении персоналом.

В третьей части курсовой работы на примере конкретного предприятия проанализировать процессы разработки и реализации управленческих решений, направления повышения эффективности управленческих решений в управлении персоналом. Выявить проблемы и определить направления их решения. На основе результатов анализа сделать выводы и принять управленческое решение.

#### **4 Информатизация процесса принятия управленческого решения**

В первой части курсового исследования рекомендуется осветить такие вопросы как: понятие управленческого решения, этапы их разработки и принятия, модели принятия управленческих решений, повышение эффективности управленческих решений на основе информатизации.

В методической части следует раскрыть методы разработки, обоснования и принятия управленческих решений, методы повышения эффективности управленческих решений на основе информатизации.

В третьей части курсовой работы на примере конкретного предприятия проанализировать процессы разработки и реализации управленческих решений, направления повышения эффективности управленческих решений на основе информатизации. Выявить проблемы и определить направления их решения. На основе результатов анализа сделать выводы и принять управленческое решение.

#### **5 Процесс принятия групповых решений**

Большинство решений принимается не одним человеком, а группой лиц, коллективом. Согласование решений, принятие компромиссных решений в современных условиях является одной из важных проблем.

Первую главу необходимо посвятить исследованию групповых решений, организации выполнения принятых решений, социально-психологическим аспектам контроля исполнения групповых решений, рассмотреть преимущества групповых решений перед индивидуальными.

Во второй главе следует рассмотреть место групповых решений в системе принятия управленческого решения в целом, методы группового принятия решения, охарактеризовать методы контроля и процесс осуществления группового решения, рассмотреть специфику принятия группового решения.

Третья часть должна быть посвящена практическому освещению данного вопроса. То есть следует рассмотреть процесс группового решения на примере какой-либо проблемы. Следует сравнить варианты принимаемых решений. Возможна проработка данной проблемы альтернативными методами. В работе должны быть выводы и рекомендации по полученным результатам.

## **6 Использование линейного программирования для решения управленческой задачи**

Большое число экономических задач сводится к линейным математическим моделям. Традиционно оптимизационные линейные математические модели называются моделями линейного программирования. Под линейным программированием понимается линейное планирование, т.е. получение оптимального плана решения в задачах с линейной структурой.

В курсовой работе по данной теме необходимо охарактеризовать методы линейного программирования, используемые при принятии управленческих решений, охарактеризовать особенности их применения.

В первой части курсового исследования целесообразно представить сущность, формы управленческих решений и этапы процесса их принятия, а также типологию управленческих решений.

Во второй главе следует раскрыть сущность методов линейного программирования. Для полной характеристики методов необходимо проанализировать симплекс-метод как двойственную задачу линейного программирования, транспортную задачу как специальную задачу линейного программирования. Можно также включить во вторую часть графический метод решения задач линейного программирования, теорию игр, метод потенциалов и др.

В практической части работы должны быть представлены результаты применения методов линейного программирования на примере конкретного предприятия, т.е. показать практическое их применение.

Результатом курсовой работы может быть определение оптимального плана производства, выбраны модели для рационального производства.

## **7 Использование нечеткой логики при разработке управленческого решения**

Элементы теории нечетких множеств могут успешно применяться при принятии решений в условиях неопределенности.

В теоретической части курсовой работы должно быть рассмотрено принятие решений на основе теории нечетких множеств. Здесь рекомендуется описать элементы теории нечетких множеств и проанализировать возможности применения теории нечетких множеств для описания различных видов неопределенности.

Во второй части следует осуществить многокритериальный выбор альтернатив на основе пересечения нечетких множеств, оценку и упорядочение альтернатив при аддитивности критериев, многокритериальный выбор альтернатив на основе нечеткого отношения предпочтения.

В практической части курсового исследования можно применить несколько методов теории нечетких множеств, а затем сравнить полученные результаты и сделать выводы.

## **8 Применение систем поддержки управленческих решений**

Система поддержки принятия решений (СППР) – информационные системы на управленческом уровне организации, которые объединяют данные и сложные аналитические модели, чтобы поддержать слабоструктурированное и неструктурированное принятие решений.

В теоретической части рекомендуется осветить понятие управленческого решения, рассмотреть этапы разработки и принятия управленческих решений.

Во второй главе можно рассмотреть прикладные информационные технологии, виды информационных систем в организации, их характеристика, компоненты.

В третьей главе рекомендуется рассмотреть практическое применение СППР на конкретном предприятии в процессе управления персоналом.



## **9 Разработка управленческого решения методом мозгового штурма**

Сущность метода коллективной генерации идей (мозговой атаки или штурма) состоит в использовании творческого потенциала специалистов при анализе и прогнозировании проблемной ситуации, реализующей вначале генерацию идей, а затем последующее деструктурирование (разрушение, критику) этих идей с формулированием контридей и выработке согласованной прогнозной точки зрения.

В теоретической части работы желательно изложить исторический отечественный и зарубежный опыт разработки и использования данного метода, что во многом будет способствовать повышению научной обоснованности содержания курсовой работы.

Кроме того, в первой главе необходимо охарактеризовать теоретические аспекты разработки управленческих решений, процесс принятия решений, рассмотреть методы принятия управленческих решений и дать оценку метода «мозгового штурма» как одного из методов разработки управленческих решений.

В курсовой работе можно привести общую классификацию интуитивных методов прогнозирования, определить место и роль мозговых атак в общей совокупности экспертных оценок.

Во второй главе исследования излагается механизм проведения мозговой атаки. Традиционно данная экспертная оценка включает шесть этапов, которые необходимо подробно рассмотреть. Возможно включение в методическую часть работы описание разновидностей мозгового штурма, например, метода «635», условия применения данного метода и его модификаций, предложить проблемы, решение которых может прогнозироваться методом мозгового штурма. Желательно построить дерево целей, применяя данный метод.

Третья глава работы включает результаты экспертной оценки, организованной автором исследования для разработки решения выбранной проблемы. Экспертная оценка может проводиться в условиях академической группы или в другой организации по выбору автора работы. Все этапы проведения мозгового штурма должны быть полностью отражены в практической части работы или в приложении. Желательно провести две-три разновидности мозговой атаки. Можно проверить результаты экспертизы количественными методами прогнозирования, если для этого существуют определенные информационные условия.

В заключении целесообразно сделать сравнительные и обобщающие выводы.

## **10 Использование сценарного подхода при разработке управленческого решения**

При РУР широкое распространение находит метод сценариев, дающий возможность оценить наиболее вероятный ход развития событий и возможные последствия принимаемых решений. С помощью этого метода руководитель может систематизировать имеющуюся информацию, сделать выводы и выбрать наиболее верное решение. Метод сценариев предполагает создание технологий разработки сценариев, обеспечивающих более высокую вероятность выработки эффективного решения и более высокую вероятность сведения ожидаемых потерь к минимуму.

В первой части необходимо определить содержание процесса принятия решений, ситуационного анализа при принятии управленческих решений. Здесь же можно описать метод сценариев.

Во второй части привести методологию составления сценариев развития ситуаций, можно рассмотреть такие методы как «деревя цели», ПАТТЕРН, МАИ, матричный метод. Также можно выделить способы определения и оценки желаемых сценариев.

## **11 Использование теории игр при разработке управленческого решения**

Принимая решение, следует выбирать альтернативу, позволяющую уменьшить степень противодействия, что в свою очередь снизит степень риска. Такую возможность предоставляет менеджеру теория игр. Теория игр является очень сложной областью знания. При обращении к ней надо соблюдать известную осторожность и четко знать границы применения. Анализ и консультации на основе теории игр из-за их сложности рекомендуются лишь для особо важных проблемных областей.

В теоретической части рекомендуется осветить понятие управленческого решения, рассмотреть этапы разработки и принятия управленческих решений.

Во второй части курсового исследования следует раскрыть основные понятия теории игр (игрок, стратегия, ситуация), а также охарактеризовать основные положения теории игр и анализа на основе этого модели.

В практической части нужно проанализировать конкретную проблему на предприятии на основе теории игр, сделать выводы из проведенного анализа, на основе его результатов сделать выбор управленческого решения.

## **12 Использование экспертных методов при принятии решений**

Основной целью организации и проведения экспертиз является повышение профессионального уровня принимаемых решений за счет использования специально разработанных и проверенных на практике технологий экспертного оценивания. В курсовой работе необходимо дать понятие экспертному оцениванию, охарактеризовать различные методы экспертных оценок, возможности их применения для решения разнообразных проблем.

В первой главе необходимо охарактеризовать процесс разработки управленческого решения, основные этапы разработки управленческого решения, методологию разработки управленческих решений, можно дать понятие экспертного оценивания при принятии решений.

Во второй главе излагаются методы экспертных оценок. В их число обязательно включаются методы прямых оценок и с обратной связью (метод Дельфи и мозговой штурм), рассматриваются методы получения качественных и количественных оценок. В работе необходимо рассмотреть методы разработки анкет, подбор экспертов, особенности и условия применения методов с обратной связью.

В третьей главе приводятся результаты экспертных оценок, проведенных автором исследования. В работу можно включить краткую характеристику предприятия и его конкурентной среды, описание ассортиментного перечня товаров предприятия. Желательно организовать две-три экспертные оценки различными методами, полученные результаты сравнить и проанализировать. На основе полученных результатов необходимо разработать прогноз сбыта продукции для выбранного предприятия в целом по общему объему продукции в стоимостном выражении и по ассортиментным группам. Примером проблемы может быть выбор приоритетного мероприятия по формированию спроса, по повышению рентабельности предприятия.

Материалы экспертных оценок (заполненные анкеты, стенографический отчет мозгового штурма) можно включить в приложение к работе.

### **13 Оценка риска и неопределенности при разработке управленческого решения**

Учет и оценка факторов риска и неопределенности при принятии управленческих решений является первостепенной задачей менеджмента любого предприятия.

Для успешного функционирования организация должна определить, какие основные виды рисков свойственны для ее деятельности, т.к. существует множество различных специфических источников возникновения неопределенности.

Первая глава должна быть посвящена понятию риска и неопределенности в целом. Следует рассмотреть виды, источники рисков, а также способы снижения рисков.

Во второй главе рассматриваются количественные и качественные методы оценки рисков, приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

При оценке таких категорий как риск и неопределенность нельзя пользоваться какой-то одной методикой, необходимо интегрировать несколько приемов и методов измерения исследуемых понятий.

Третья глава посвящена выбору оптимального управленческого решения в условиях риска и неопределенности непосредственно на практике. Здесь следует рассмотреть деятельность конкретного предприятия и выявить существующий ряд рисков, оценить степень риска при принятии управленческих решений и сделать выбор в пользу того или иного решения.

### **14 Построение дерева целей на основе мозгового штурма**

«Дерево целей» может оперировать как с количественной, так и с качественной информацией и позволяет разбивать основную задачу на подзадачи, а также создавать систему взвешенных по экспертным оценкам связей. Одним из наиболее эффективных и широко распространенных методов построения «дерева целей» является метод «мозгового штурма».

В первой главе следует описать в целом роль разработки управленческого решения в процессе управления. Рассмотреть значение, сущность и формы управленческих решений. Также этапы разработки решений. Можно дать общую характеристику «дерева целей» и требований, которые должны соблюдаться при его построении.

Вторая глава посвящена непосредственно методологии разработки дерева решений методом мозгового штурма. Следует рассмотреть этапы проведения этой экспертизы: формирование группы экспертов, составление проблемной записки, генерация идей систематизация идей и т.д.

В третьей главе следует применить на практике данный метод, то есть разработать управленческое решение на основе дерева решений, построенного с помощью мозгового штурма. А также сделать выводы и привести свои рекомендации по полученным результатам.

## **15 Применение дерева решений при достижении целей организации**

«Дерево решений» – один из способов, дающих возможность наглядно представить весь комплекс решений и обеспечить проверку его полноты. Одним из наиболее эффективных и широко распространенных методов построения «дерева целей» является метод «мозгового штурма».

В первой главе следует описать в целом роль разработки управленческого решения в процессе управления. Рассмотреть значение, сущность и формы управленческих решений. Этапы разработки решений.

Вторая глава посвящена непосредственно методологии разработки дерева решений. Здесь следует рассмотреть технологию разработки. Также для более полного обзора возможно рассмотрение дерева решений с использованием формулы Байеса или на базе системы ПАТТЕРН.

В третьей главе следует применить на практике данный метод, то есть разработать управленческое решение, используя метод дерева решений. Для подтверждения результатов или их сравнения следует использовать какие-либо ещё сравнительные оценки (например, сравнительная оценка вариантов методом ПАТТЕРН).

Сделать выводы и привести свои рекомендации по полученным результатам.

## **16 Проблема многокритериального выбора управленческих альтернатив**

Во многих случаях объект экспертизы не может быть охарактеризован только одним критерием и возникает необходимость формирования нескольких критериев. Поэтому решение многих

стратегических задач невозможно без использования систем многокритериального выбора.

В первой части курсовой работы выявляется природа процесса принятия управленческих решений. Здесь рассматриваются сущность, задачи, функции управленческих решений, подходы к принятию управленческих решений, основные этапы рационального решения проблемы.

В методической части исследования описываются многокритериальные методы оценивания и выбора альтернатив: метод «затраты – прибыль», метод «таблицы оценок», метод «матрицы решений», метод «полигон альтернатив». Это наиболее известные и применимые методы выбора альтернатив на основе нескольких критериев.

Третья практическая часть работы строится по выбору студента. Можно осуществить выбор одного из поставщиков на примере предприятия, используя вышерассмотренные методы. Выбор поставщика осуществляется различными методами, результаты сравниваются.

## **17 Проблемы уникального выбора в разработке управленческого решения**

Каждое управленческое решение является уникальным по своей природе. Принять уникальное управленческое решение можно с использованием различных методов разработки управленческих решений. В зависимости от выбранной методологии будет меняться структура работы.

В первую часть работы, как правило, включают основные понятия в разработке управленческих решений, подходы к принятию уникального управленческого решения, трудность проблем уникального выбора.

Возможны различные варианты содержания второй главы курсового исследования:

- 1 Рассмотреть принятие управленческого решения методом экспертного оценивания (методы получения количественных экспертных оценок, качественных экспертных оценок);
- 2 Изучить применение научных подходов для решения проблем уникального выбора (системный подход, воспроизводственный подход, функциональный подход);

3 Охарактеризовать инструменты уникального выбора (например, факторный анализ, динамическое бизнес-моделирование).

Можно также включить в методологическую часть метод декомпозиции, Симплекс-метод, многокритериальный выбор альтернатив на основе нечеткого отношения предпочтения.

Третья часть работы строится по усмотрению студента. Главное, чтобы она включала непосредственно разработку управленческого решения на примере предприятия региона и подтверждала его уникальность.

## **18 Проектирование информационно-управляющих систем предприятия**

Системы принятия решений – это человеко-машинные объекты, которые позволяют лицам, принимающим решения, использовать данные, знания, объективные и субъективные модели для анализа и решения слабоструктурированных и неструктурированных проблем.

В первой главе необходимо рассмотреть подсистему информационного обеспечения, подробно охарактеризовать коммуникационный процесс, информационное обеспечение процесса управления, изучить источники движения информации.

Во второй главе следует подробно рассмотреть проектирование информационно – управляющей системы. Можно дать понятие системы поддержки управленческих решений, автоматизированной информационной системы предприятия (АСУ), основные методы проектирования АСУ, изучить CASE-технологии, их классификацию.

Третья глава должна быть посвящена проектированию информационно – управляющей системы конкретного предприятия. Можно исследовать поток информации какого-либо отдела, например, графо-аналитическим методом. Можно проанализировать следующие аспекты: описание информационных потоков в отделе материально-технического снабжения, выбор CASE-технологии, оценка эффективности применения CASE-технологии для проектирования информационной системы. Можно изучить процесс принятия управленческого решения в целях оптимизации затрат на проектирование новой информационной системы предприятия.

В заключении следует сделать выводы по работе, обосновать выбор наиболее подходящего CASE-средства для проектирования информационно – управляющей системы.

В приложениях можно указать перечень документов, включенных в схему информационных связей для отдела, характеристики CASE-средств и т.д.

## **19 Проектирование основных этапов контроля управленческого решения**

Контроль является важнейшей функцией управления, сопровождающий все стадии производства и реализации изготавливаемой предприятием продукции. Поэтому контроль за разработкой управленческих решений – неотъемлемая часть процесса управления.

В теоретической части работы рекомендуется проанализировать сущность и основные этапы разработки управленческих решений, значение, функции и виды контроля за разработкой управленческих решений.

Во второй главе излагаются методы контроля и механизм его осуществления при разработке управленческих решений. Можно рассмотреть метод «Полигон альтернатив», метод «таблицы оценок» и др.

В третьей главе исследования проводятся расчеты на базе методов, рассмотренных в методической части работы. После проведения расчетов можно рассмотреть проектирование этапов контроля за разработкой управленческого решения.

## **20 Решение управленческой задачи методами имитационного моделирования**

Основная концепция имитационного моделирования системы состоит в отображении изменений ее состояния с течением времени. Имитационное моделирование – это сложный участок интеллектуальной деятельности, нацеленный на решение производственных проблем с применением человеко-машинных процедур. При имитационном моделировании логическая структура моделируемой системы адекватно отображается в модели, а процессы ее функционирования и динамика взаимодействия ее элементов воспроизводятся (имитируются) на модели.

В первой главе необходимо отобразить связь имитационного моделирования и разработки управленческого решения. Следует рассмотреть этапы разработки управленческих решений, их классификацию, методы и модели оптимизации решений.



Возможны разные способы представления процесса принятия решений, в основе которых различные подходы к управлению: системный, количественный, ситуационный и т.д. Ситуационный подход наиболее полно отражает проблемы, возникающие при управленческой деятельности, он универсален и, по существу, содержит основные методы, связанные с принятием управленческих решений и используемые в других подходах.

Вторая глава должна быть посвящена непосредственному изучению процесса имитационного моделирования. А именно, понятию и сущности имитационного моделирования, алгоритмическому моделированию бизнес-процессов. Также можно привести пример программы имитационного моделирования, где с помощью визуального графического интерфейса строится модель практически любого вида деятельности и, изменяя начальные значения параметров, можно наблюдать и корректировать развитие системы в будущем.

В третьей главе курсового исследования необходимо построить имитационную модель для конкретного предприятия, то есть практически применить инструменты имитационного моделирования. С помощью результатов имитационной модели следует принять управленческое решение.

## **21 Разработка управленческого решения на основе метода анализа иерархий**

Метод анализа иерархий (МАИ) – один из наиболее эффективных методов решения слабо структурированных задач, планирования и управления на различных уровнях экономической системы, разработанный Саати. Чтобы раскрыть суть МАИ, необходимо построить работу следующим образом.

В первой части работы необходимо раскрыть суть процесса разработки управленческих решений, классифицировать управленческие решения, привести экономическое обоснование управленческих решений, технологию разработки решений.

Во второй главе можно рассмотреть многокритериальный выбор в принятии управленческих решений, а именно многокритериальные оценки и требования к системам критериев, историю возникновения МАИ, шкалу отношений МАИ и расчет показателей согласованности. Можно рассмотреть этапы МАИ, теоретическое обоснование метода.

В практической части работы необходимо применить метод МАИ при разработке управленческого решения. С помощью МАИ можно

оценить конкурентоспособность предприятия, выбрать оптимальный проект (например, внедрения новой производственной линии) и т.д.

## **22 Разработка управленческого решения на основе математического программирования**

Математическое программирование – метод исследования операций, посредством которого решаются проблемы, связанные с тем, что оптимальное значение функционала является предметом определенных ограничений. Различают линейное, квадратичное и динамическое программирование.

В первой части курсовой работы выявляется природа процесса принятия управленческих решений. Здесь рассматриваются сущность, задачи, функции управленческих решений, подходы к принятию управленческих решений, основные этапы рационального решения проблемы.

Во второй части следует рассмотреть сущность и методы математического программирования.

В практической части нужно применить методы математического программирования на практике. На основе полученных данных сделать выводы и принять управленческое решение.

## **23 Разработка управленческого решения на основе платежной матрицы**

Выбор альтернативы является одной из наиболее сложных задач, которые приходится решать предприятию. Платежная матрица как один из вариантов теории игр имеет практическое применение в условиях выбора оптимального решения.

В первой главе необходимо рассмотреть теоретические аспекты принятия управленческих решений. Понятие, классификацию управленческих решений. Требования и основные элементы процесса выработки управленческих решений.

Вторая глава посвящается применению теории игр для решения управленческих задач. Основные понятия теории игр, классификация игр, формальное представление теории игр. А также следует рассмотреть основные критерии анализа платёжной матрицы, способы решения задач матричных игр. Можно рассмотреть разбиение матрицы на подматрицы. Взаимосвязь матричных игр и линейного программирования, что может быть успешно использовано в третьей главе

Третья глава посвящается практическому использованию платёжной матрицы для решения управленческой задачи на конкретном предприятии. Следует предоставить общую информацию о предприятии и геометрическое решение задачи выбора стратегии развития предприятия. Результаты можно проверить с помощью линейного программирования.

Необходимо сделать выводы и привести практические рекомендации по рассмотренной проблеме.

## **24 Разработка управленческого решения в условиях неопределенности**

Неопределенность – характерная черта любого решения. Важным доказательством квалификации руководителя является его готовность принимать решения в условиях неопределенности и брать на себя ответственность за их выполнение. Благодаря планированию и рациональному взвешиванию всех возможностей достигается существенное снижение неопределенности. Тем не менее, всю неопределенность обычно снять не удастся. Поэтому вполне нормально, что окончательные результаты отклоняются от запланированных. И все же отказываться от планирования, считая его нереалистичным, нельзя.

В первой главе следует рассмотреть понятие и сущность неопределенности, показать связь неопределенности с риском.

В методической части курсового исследования можно описать пути снижения неопределенности благодаря квалифицированным руководителям, планированию и рациональному взвешиванию всех возможностей.

В третьей главе необходимо попытаться существенно снизить неопределенность при принятии управленческого решения на конкретном предприятии.

## **25 Разработка управленческого решения на основе системного анализа проблем развития организации**

Системный анализ – исследование, цель которого помочь руководителю, принимающему решение, в выборе курса действий путем систематического изучения его действительных целей, количественного сравнения затрат, эффективности и риска, которые связаны с каждой из альтернатив политики или стратегии достижения

целей, а также путем формулировки дополнительных альтернатив, если это признается желательным.

В первой главе необходимо дать определение понятиям «система», «системный подход», «экономический анализ», «системный анализ», определить роль системного анализа для обоснования планируемых решений, этапы системного анализа. Также можно рассмотреть развитие системных концепций, этапы развития системных исследований. Описать области применения системного анализа в экономике и управлении.

Во второй главе необходимо описать методику и методы системного анализа (экспертные, морфологические и др.), рассмотреть схему алгоритма решения задач системного исследования выявленной проблемы.

В практической части согласно этапам, определенным во второй главе провести системный анализ проблемы. В качестве примера может быть приведен системный анализ проблем шерстяного комплекса региона, повышения производительности труда на предприятии, факторов сплоченности коллектива.

## **25 Управленческие решения на основе метода «Дельфи»**

Идея экспертных оценок заключается в построении рациональной процедуры интуитивно-логического анализа человека в сочетании с количественными методами оценки и обработки. Метод Дельфи – один из распространённых методов экспертной оценки будущего.

В первой главе необходимо рассмотреть процесс разработки управленческого решения в общем. Можно охарактеризовать этапы разработки управленческого решения, значение экспертных методов в разработке управленческого решения, дать классификацию методов получения экспертных оценок. Изучить работы авторов данного метода: Т. Гордона и О. Хелмера, а также отечественный и зарубежный опыт его применения. Желательно представить описание модификаций метода.

Вторая глава посвящается непосредственно разработке управленческого решения методом Дельфи. Необходимо рассмотреть этапы проведения данного метода, применение метода Дельфи.

Третья глава должна включать разработку управленческого решения с использованием данного метода. Необходимо провести экспертизу данным методом, которая будет включать 2 – 4 этапа. Можно выявить наиболее актуальные проблемы, стоящие перед

организацией и составить проблемно-целевую структуру организации. Потенциальной проблемой может быть управленческое решение по повышению уровня прибыли, оценка доли рынка и др. Необходимо дополнить экспертизу методом Дельфи принятием решения на основе какого-либо количественного метода, например, провести оценку методом анализа иерархий.

В работу следует обязательно включить анкеты всех туров экспертизы, желательно наличие графиков. В заключении необходимо сделать выводы по работе, сравнив результаты использованных методов.

### **35 Управленческие риски при разработке управленческого решения**

С целью исключения возможности провала, либо предупреждения значительного ущерба при принятии решений необходимо анализировать риск и определять его последствия. Анализ рисков можно подразделить на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный и количественный.

Если сравнивать эти виды по сложности, то количественный анализ риска, или другими словами, численное определение размеров отдельных рисков и риска решения в целом – достаточно сложная проблема.

В первой главе следует рассмотреть понятие и сущность риска, описать виды, источники рисков, а также способы их снижения.

Во второй главе рассматриваются количественные и качественные методы оценки рисков, приемы разработки и выбора управленческих решений.

В третьей главе необходимо сделать выбор оптимального управленческого решения в условиях риска в конкретной ситуации на примере определенного предприятия. Здесь следует применить методы оценки рисков и принять правильное управленческое решение.

### **26 Разработка управленческого решения в стратегическом управлении персоналом**

Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает разработку концепции и стратегии кадровой политики и методов управления персоналом.

В первой части курсового исследования необходимо отразить типологию управленческих решений, основные этапы и методы принятия управленческих решений.

Во второй части рекомендуется рассмотреть стратегию управления персоналом, как один из главных факторов, определяющих развитие предприятия. Здесь следует описать виды стратегий, организацию ее разработки, методы, используемые для оценки внешней и внутренней среды предприятия и развития персонала.

В практической части нужно проанализировать проблемную ситуацию, возникшую на конкретном предприятии, связанную с разработкой стратегии управления персоналом. Описанные во второй части курсовой работы методы следует применить в третьей.

### **27 Проблемы повышения качества управленческих решений**

В первой части курсовой работы следует отразить сущность понятия качество управленческих решений, а также его место в разработке управленческих решений.

В методической части следует раскрыть методы разработки, обоснования и принятия управленческих решений и повышения их качества.

В третьей части курсовой работы на примере конкретного предприятия проанализировать процессы разработки и реализации управленческих решений. Выявить проблемы повышения качества управленческих решений и определить направления их решения. На основе результатов анализа сделать выводы и обосновать направления повышения качества управленческих решений.

## **6 Представление и защита курсовой работы**

Выполненная работа, подписанная студентом, сдается на кафедру в установленные сроки по графику предъявления и защиты курсовых работ для проверки руководителем работы.

При проверке преподаватель оценивает: полноту раскрытия темы; степень использования научной и учебной литературы, публикаций в периодической печати и статистических данных; умение анализировать собранный материал, делать обоснованные выводы и предложения; самостоятельность суждений; адекватность оформления работы предъявляемым требованиям.

Положительные стороны работы и ее недостатки отмечаются в отзыве, который передается студенту вместе с проверенной курсовой работой. Некоторые замечания и вопросы могут быть записаны по тексту работы. В отзыве отмечается, допускается ли работа к защите (при условии устранения указанных недостатков), либо возвращается на доработку.

К защите курсовой работы следует подготовить доклад, продолжительность которого не должна превышать 5 – 7 минут, и иллюстративный материал с графиками, таблицами, схемами. В докладе необходимо отразить основные направления исследования и подробно проанализировать результаты. После доклада студенту могут быть заданы вопросы по теме исследования.

Защита курсовой работы проводится публично. Ее цель состоит в развитии умения студента выступать перед аудиторией, отвечать на вопросы и вести дискуссию, а также в выявлении глубины знаний по теме работы. Публичная защита способствует расширению знаний студенческой группы по различным направлениям изучаемого курса.

Оценка «отлично» ставится студенту:

- при оформлении курсовой работы в соответствии со стандартом университета и настоящими методическими требованиями;
- автор использует документальные источники и монографические исследования;
- исследование проведено по актуальным статистическим данным, результаты работы имеют практическую значимость;
- содержание работы полностью раскрывает тему и соответствует поставленным целям и задачам; структура работы логична;
- при защите курсовой работы автор владеет материалом и достаточно полно отвечает на все поставленные вопросы.

Оценка «хорошо» ставится студенту:

- при допущении в оформлении курсовой работы некоторых погрешностей;
- автор использует только монографическую и учебную литературу;
- исследование проведено по актуальным статистическим данным, результаты работы имеют практическую значимость;
- в неполном объеме отвечает на поставленные вопросы.

Оценка «удовлетворительно» ставится студенту:

- при оформлении курсовой работы с нарушениями методических указаний;

- введение, выводы по главам, заключение написаны формально, не вытекают из содержания работы и слабо связаны с поставленными задачами;
- используется только учебная литература;
- структура работы нелогична; вопросы темы раскрыты не в полном объеме;
- автор скудно и неполно отвечает на поставленные вопросы, допускает существенные ошибки в знаниях темы своей курсовой работы.

Критерии оценки курсовой работы студентов по балльно-рейтинговой системе могут делиться на три основные группы.

**Формальные критерии:** оформление титульного листа, оглавления, заглавий и текста; оформление библиографии; использование монографической, учебной и зарубежной литературы, периодической печати; оформление приложений, применение иллюстративного материала; грамматика, пунктуация и шрифтовое оформление работы; соблюдение графика подготовки и сроков сдачи законченной работы.

**Содержательные критерии:** актуальность темы; соответствие работы выбранной теме; выбор цели и постановка задач; структура работы, сбалансированность разделов; качество информационной базы, применение актуальной литературы; наличие элементов научной новизны, практическая ценность работы; правильность деления объёма материала по разделам; качество работы ссылочного аппарата; степень самостоятельности работы; стиль изложения.

**Критерии защиты:** раскрытие содержания работы; структура и качество доклада; ораторское искусство; оперирование профессиональной терминологией; качество использования средств мультимедиа в докладе; ответы на вопросы по теме работы.

**Дополнительные баллы могут быть получены за:** апробацию материалов работы на научных конференциях; использование современных научных методов исследования и интернет-технологий; получение квалифицированной рецензии на работу; публикацию по теме работы в периодических научных изданиях и т.д.



Таблица 2 - Примерный график выполнения курсовой работы с указанием баллов за каждую контрольную точку

№ контрольной точки (КТ)	КТ №1	КТ №2	КТ №3	КТ №4
Неделя семестра	4 неделя	8 неделя	12 неделя	16 неделя
Содержание работы	Поиск и обзор информации по теме работы, постановка целей и задач	Рассмотрение теоретических основ разрабатываемой темы	Выполнение практической (аналитической) части работы	Оформление и защита работы
Количество баллов максимальное, в том числе	25	25	25	25
Формальные критерии	10	10	10	10
Содержательные критерии	15	15	15	15

## 7 Рекомендуемые источники информации

### 7.1 Основная учебная литература

1 Системы поддержки принятия решений : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Санкт-Петербургский гос. ун-т ; под ред. В. Г. Халина, Г. В. Черновой. - Москва : Юрайт, 2016. - 494 с. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - Текст : непосредственный

2 Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений : учебник / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 383 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117136>. - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

3 Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений : учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 324 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453952> (дата обращения: 01.10.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

### 7.2 Дополнительная учебная литература

4 Вертакова, Ю. В. Управленческие решения: разработка и выбор : учебное пособие / Ю. В. Вертакова, И. А. Козьева, Э. Н. Кузьбожев. - М. : КноРус, 2005. - 352 с. - Текст : непосредственный.

5 Вертакова, Ю. В. Управленческие решения: рациональный выбор альтернатив : учебное пособие / Ю. В. Вертакова ; Курский государственный технический университет. - Курск : КурскГТУ, 2007. - 228 с. : ил. - (Система дистанционного обучения). - Текст : непосредственный.

6 Карданская, Н. Л. Управленческие решения : учебник / Н. Л. Карданская. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 439 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436715> (дата обращения: 01.10.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

7 Лукичева, Любовь Ивановна. Управленческие решения : учебник / под ред. Ю. П. Анискина. - 3-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2008. - 383 с. : табл. - (Высшая школа менеджмента). - Текст : непосредственный.

9 Методы оптимальных решений в экономике и финансах : учебник для студентов, обуч. по направлениям подготовки "Экономика" и "Прикладная математика и информатика (квалификация (степень) "бакалавр") / коллектив авторов ; под ред. В. М. Гончаренко, В. Ю. Попова. - 3-е изд., стер. - Москва : КноРус, 2017. - 400 с. - Текст : непосредственный.

10 Саати, Т. Л. Принятие решений при зависимостях и обратных связях. Аналитические сети : монография / Т. Л. Саати ; пер. с англ. О. Н. Андрейчиковой ; науч. ред. А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. - 4-е изд. - Москва : URSS : ЛЕНАНД, 2015. - 360 с. : ил. - Библиогр. в конце гл. - Пер. изд. : Decision marking with dependence and feedback. The analytic network process / T. L. Saaty. - Текст : непосредственный.

### **7.3 Перечень методических указаний**

1 Управленческие решения : методические указания для самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.03.03 Управление персоналом профиль Управление персоналом организации / Юго-Зап. гос. ун-т ; сост. Ю. Н. Воробьев. - Курск : ЮЗГУ, 2018. - 55 с. - Текст : электронный.

2 Экономическое обоснование управленческих решений : методические указания по выполнению самостоятельной работы для студентов направления подготовки 38.03.01 Экономика / Юго-Зап. гос. ун-т ; сост.: Т. А. Беляева, И. А. Козьева. - Курск : ЮЗГУ, 2018. - 28 с. - Текст : электронный

**Приложение А**  
**Пример оформления титульного листа**

**Минобрнауки России**

**Юго-Западный государственный университет**

Кафедра экономики, управления и аудита

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине «Технологии и методы принятия кадровых решений»  
на тему

« \_\_\_\_\_ »  
\_\_\_\_\_»

Направление подготовки (специальность) 38.03.03 Управление персоналом  
(код, наименование)

Автор работы \_\_\_\_\_

(подпись, дата)

И.И. Иванов

(инициалы, фамилия)

Группа УП-81б

Руководитель работы \_\_\_\_\_

(подпись, дата)

И.А. Козьева

(инициалы, фамилия)

Работа защищена \_\_\_\_\_  
(дата)

Оценка \_\_\_\_\_

Члены комиссии \_\_\_\_\_  
(подпись, дата)

\_\_\_\_\_ (инициалы, фамилия)

\_\_\_\_\_ (подпись, дата)

\_\_\_\_\_ (инициалы, фамилия)

\_\_\_\_\_ (подпись, дата)

\_\_\_\_\_ (инициалы, фамилия)

Курск, 20 \_\_\_\_ г.

**Приложение Б**  
**Пример оформления индивидуального задания**

**Минобрнауки России**

**Юго–Западный государственный университет**

Кафедра экономики управления и аудита

**ЗАДАНИЕ НА КУРСОВУЮ РАБОТУ**

Студент Иванов Иван Иванович шифр \_\_\_\_\_ группа УП-816  
(фамилия, инициалы)

1. Тема \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Срок представления работы к защите « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

3. Исходные данные (для *научного исследования*):

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Содержание курсовой работы:

4.1. \_\_\_\_\_

4.2. \_\_\_\_\_

4.3. \_\_\_\_\_

4.4. \_\_\_\_\_

4.5. \_\_\_\_\_

5. Перечень графического материала:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Руководитель работы \_\_\_\_\_ Козьева И.А.  
(подпись, дата)

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_ Иванов И.И.  
(подпись, дата)

# Приложение В

## Пример оформления содержания курсовой работы

### СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические и методические основы разработки и экономического обоснования управленческого решения	7
1.1 Принятие решений в системе управления персоналом предприятия	7
1.2 Сущность и классификация управленческих решений	12
1.3 Особенности разработки и принятия решений на промышленном предприятии	19
2 Система методов разработки и принятия решений на промышленном предприятии	32
2.1 Использование методов прогнозирования и планирования в процессе разработки управленческого решения	32
2.2 Экспертные методы разработки и принятия решения	34
2.3 Применение метода анализа иерархий	38
3 Совершенствование принятия управленческих решений по формированию и использованию трудовых ресурсов предприятия	46
3.1 Проблемы и стратегические перспективы управления персоналом на предприятии	46
3.2 Формирование системы принятия решений по управлению персоналом	55
3.3 Управление развитием трудового потенциала предприятия	62
Заключение	68
Список использованных источников	70
Приложения	73

**Приложение Г**  
**Пример оформления списка использованных источников**

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

- 1 О стратегическом планировании в Российской Федерации [Текст]:  
Федеральный закон № 172-ФЗ [принят 28.06.2014 г.]
- 2 Емельянов, С.А. Конкурентоспособность отраслей российской экономики [Текст] / С.А. Емельянов // Человек и труд. - 2014. - №5. - С. 17-20.
- 3 Бабич, Т.Н., Козьева, И.А., Вертакова, Ю.В., Кузьбожев, Э.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст]: учебное пособие / Э.Н. Кузьбожев, И.А. Козьева. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
- 4 Орлова, Е.Р. Инвестиции [Текст]: курс лекций / Е.Р. Орлова. - М.: Омега-Л, 2015. - 192 с.
- 5 Резцова, Т.Г. Оценка конкурентоспособности продукции: теоретические вопросы и практические исследования [Текст]: монография / Т.Г. Резцова. - Красноярск: КГТУ, 2014. - 249 с.
- 6 Сводный статистический сборник Курской области [Текст]: статистический сборник. – Курск: Курский областной комитет государственной статистики, 2016. - 517 с.
- 7 Экономика организаций (предприятий) [Текст]: учебник для вузов / под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандара. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 608 с.
- 8 Официальный сайт АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.aviaavtomatika.ru> (дата обращения 05.12.2017).