

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

ФИЛИАЛ ВГУЭС В Г. НАХОДКЕ

КАФЕДРА ГУМАНИТАРНЫХ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН

( )  
**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

Направление и профиль подготовки:  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
Государственное и муниципальное управление

2019

Находка 2020

Рабочая программа дисциплины Управленческие решения

составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017г. № 301)

Составитель(и):

*Созинов Владимир Андреевич, кандидат экономических наук, доцент,*  
[vladimir.sozinov@vvsu.ru](mailto:vladimir.sozinov@vvsu.ru)

*Шумик Екатерина Георгиевна, кандидат экономических наук,*  
[ekaterina.shumik1@vvsu.ru](mailto:ekaterina.shumik1@vvsu.ru)


*Правиков Олег Владимирович, кандидат экономических наук, доцент, Кафедра гуманитарных и социально-экономических дисциплин,* [Oleg.Pravikov@vvsu.ru](mailto:Oleg.Pravikov@vvsu.ru)

Утверждена на заседании кафедры Гуманитарных и социально-экономических дисциплин

18.03.2020 протокол № 7

Редакция \_\_\_\_\_ Утверждена на заседании кафедры Гуманитарных и социально-экономических дисциплин \_\_\_\_\_ протокол № \_\_\_\_\_


Заведующий кафедрой (разработчика)

  
подпись

В.С. Просалова  
фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

Заведующий кафедрой (выпускающей)

  
подпись

В.С. Просалова  
фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

## 1 Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины является формирование профессиональных компетенций, которые предусмотрены ФГОС ВО на основе получения устойчивых и глубоких знаний предмета, умений и навыков в области теории и практики выработки и принятия управленческих решений.

Задачей освоения дисциплины является познание сущности наиболее актуальных вопросов теории и практики принятия управленческих решений в практической деятельности бакалавра: функции решения в методологии и организации процесса управления; типология управленческих решений; условия и факторы качества управленческих решений; модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения; целевая ориентация управленческих решений; анализ альтернатив действий; анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив; условия неопределенности и риска; приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска; эффективность решений; контроль реализации управленческих решений; управленческие решения и ответственность.

## 2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемыми результатами обучения по дисциплине, являются знания, умения, владения и опыт деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций и обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы в целом. Перечень компетенций, формируемых в результате изучения дисциплины, приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Формируемые компетенции

Название ОПОП ВО	Компетенции	Название компетенции	Составляющие компетенции	
Государственное и муниципальное управление	ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Знания:	Методических основ анализа ситуации и выработки адекватного ей решения
			Умения:	Диагностировать состояние объекта управления и находить соответствующие ему альтернативные варианты действий
			Владения:	Способностью находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность

### 3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Данная учебная дисциплина отнесена к базовому циклу, раскрывает разнообразие факторов, формирующих состояние объекта управления и соответствующих им критериев оценки.

Данная дисциплина базируется на дисциплине ОПОП Основы менеджмента.

### 4 Объем дисциплины

Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу по всем формам обучения, приведен в таблице 3.

В соответствии с требованиями Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, учебные занятия проводятся в форме контактной работы обучающихся с преподавателем и в форме самостоятельной работы обучающихся. Контактная работа обучающихся с преподавателями может быть как аудиторной, так и внеаудиторной.

Таблица 3 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП	Форма обучения	Цикл	Семестр курс	Трудоемкость (З.Е.)	Объем контактной работы (час)					СРС	Форма аттестации	
					Всего	Аудиторная			Внеаудиторная			
						лек	прак	лаб	ПА			КСР
ГМУ	ЗФО	Б1.Б22	3	3	15	8	6		1		93	Э

### 5 Структура и содержание дисциплины

#### 5.1 Структура дисциплины

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 4.

Таблица 4 – Структура дисциплины ОФО

№	Название темы	Вид занятия	Объем час	Кол-во часов в интерактивной и электронной форме	СРС
1	Решение в аспекте науки управления	Лекция	2	2	1
2	Функции и типология управленческих решений	Лекция	4	4	2
		Практическое занятие	2	2	
3	Среда: структуризация и методы анализа	Лекция	4	4	2

№	Название темы	Вид занятия	Объем час	Кол-во часов в интерактивной и электронной форме	СРС
		Практическое занятие	2	2	
4	Условия, ограничения и факторы, формируемые средой	Лекция	4	4	2
		Практическое занятие	2	2	
5	Цели и критерии оценки управленческого решения	Лекция	2	2	1
6	Методология принятия управленческого решения	Лекция	8	8	35
		Практическое занятие	7	7	
7	Основные виды организационных решений	Лекция	4	4	2
		Практическое занятие	2	2	
8	Система и процесс контроля управленческих решений	Лекция	2	2	1
9	Роль руководителя в процессе выработки и реализации решения	Лекция	4	4	2
		Практическое занятие	2	2	

Таблица 5 – Структура дисциплины ЗФО

№	Название темы	Вид занятия	Объем час	Кол-во часов в интерактивной и электронной форме	СРС
1	Решение в аспекте науки управления	Лекция	0	0	5
2	Функции и типология управленческих решений	Лекция	1	1	10
		Практическое занятие	1	1	
3	Среда: структуризация и методы анализа	Лекция	1	1	10
		Практическое занятие	3	3	
4	Условия, ограничения и факторы, формируемые средой	Лекция	1	1	10
		Практическое занятие	0	0	
5	Цели и критерии оценки управленческого решения	Лекция	1	1	10

№	Название темы	Вид занятия	Объем час	Кол-во часов в интерактивной и электронной форме	СРС
6	Методология принятия управленческого решения	Лекция	1	1	10
		Практическое занятие	2	2	
7	Основные виды организационных решений	Лекция	1	1	10
		Практическое занятие	0	0	
8	Система и процесс контроля управленческих решений	Лекция	1	1	10
9	Роль руководителя в процессе выработки и реализации решения	Лекция	1	1	10
		Практическое занятие	0	0	

## 5.2 Содержание дисциплины

### Тема 1. Решение в аспекте науки управления

Наука управления – база для разрешения проблем, особенности науки управления и научного метода. Субъект и объект управленческого решения. Критерии состояния объекта, факторный анализ (анализ причинно-следственных связей), как основы формулирования проблемы в практике принятия решения.

Литература по теме.

Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие для студентов вузов, обуч. по специальности "Гос. и муниципал. управление" / В. Н. Логинов. - М. : КНОРУС, 2015. - 224 с. - (Бакалавриат).

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии. Для освоения темы предусмотрены активные и интерактивные формы проведения занятий – деловые и ролевые игры, разбор практических задач и кейсов.

Форма текущего контроля. Собеседование с группами студентов по результатам рассмотрения ситуации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме. Выполнение заданий по текущему контролю, подготовка к практическим занятиям, выполнение домашней работы, задаваемой на практических заданиях по усмотрению преподавателя и другое.

### Тема 2. Функции и типология управленческих решений

Функции решения в теории и методологии организации процесса управления. Функции управления. Управление, как цикл решения проблемы или последовательных решений. Типология управленческих решений.

Литература по теме.

Балдин К. В. Управленческие решения: учебник для студентов вузов / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 7-е изд. - М.: Дашков и К\*, 2012. - 496 с.

Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник для студентов вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 344 с.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии. Для освоения темы предусмотрены активные и интерактивные формы

проведения занятий – деловые и ролевые игры, разбор практических задач и кейсов.

Форма текущего контроля. Собеседование с группами студентов по результатам рассмотрения ситуации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме. Выполнение заданий по текущему контролю, подготовка к практическим занятиям, выполнение домашней работы, задаваемой на практических заданиях по усмотрению преподавателя и другое.

Тема 3. Среда: структуризация и методы анализа

Внешняя среда и ее влияние на процесс принятия и реализации управленческого решения, ее элементы и компоненты. Внутренняя среда и ее срезы. Методы анализа среды: матрица SWOT, метод позиционирования, матрица возможностей, матрица угроз, метод составления профиля среды.

Литература по теме.

Балдин К. В. Управленческие решения: учебник для студентов вузов / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 7-е изд. - М.: Дашков и К\*, 2012. - 496 с.

Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник для студентов вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 344 с.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии. Для освоения темы предусмотрены активные и интерактивные формы проведения занятий – деловые и ролевые игры, разбор практических задач и кейсов.

Форма текущего контроля. Собеседование с группами студентов по результатам рассмотрения ситуации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме. Выполнение заданий по текущему контролю, подготовка к практическим занятиям, выполнение домашней работы, задаваемой на практических заданиях по усмотрению преподавателя и другое.

Тема 4. Условия, ограничения и факторы, формируемые средой

Условия, формируемые состоянием среды, определенность, риск, неопределенность. Ограничения и факторы, влияющие на принятие решений. Время и изменяющаяся среда, информационные, поведенческие ограничения, негативные последствия и взаимозависимость решений. Причины, снижающие эффективность реализации принятых решений (порок решения, вина исполнителя, непредвиденные обстоятельства и др.).

Литература по теме.

Балдин К. В. Управленческие решения: учебник для студентов вузов / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 7-е изд. - М.: Дашков и К\*, 2012. - 496 с.

Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник для студентов вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 344 с.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии. Для освоения темы предусмотрены активные и интерактивные формы проведения занятий – деловые и ролевые игры, разбор практических задач и кейсов.

Форма текущего контроля. Собеседование с группами студентов по результатам рассмотрения ситуации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме. Выполнение заданий по текущему контролю, подготовка к практическим занятиям, выполнение домашней работы, задаваемой на практических заданиях по усмотрению преподавателя и другое.

Тема 5. Цели и критерии оценки управленческого решения

Основные факторы, влияющие на эффективность и качество решения. Общие требования к целям, их классификация. Подходы к формированию критериев оценки эффективности решений. Система ценностей организации как мерило управленческого решения.

Литература по теме.

Балдин К. В. Управленческие решения: учебник для студентов вузов / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 7-е изд. - М.: Дашков и К\*, 2012. - 496 с.

Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник для студентов вузов / Р. А.

Фатхутдинов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 344 с.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии. Для освоения темы предусмотрены активные и интерактивные формы проведения занятий – деловые и ролевые игры, разбор практических задач и кейсов.

Форма текущего контроля. Собеседование с группами студентов по результатам рассмотрения ситуации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме. Выполнение заданий по текущему контролю, подготовка к практическим занятиям, выполнение домашней работы, задаваемой на практических заданиях по усмотрению преподавателя и другое.

Тема 6. Методология принятия управленческого решения – 8 часов.

Методологические особенности принятия управленческого решения, общие теоретические подходы, основные концепции принятия решения. Методы выбора наилучшей альтернативы в условиях определенности, риска и неопределенности.

Литература по теме.

Балдин К. В. Управленческие решения: учебник для студентов вузов / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 7-е изд. - М.: Дашков и К\*, 2012. - 496 с.

Логинов В. Н. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие для студентов вузов, обуч. по специальности "Гос. и муниципал. управление" / В. Н. Логинов. - М. : КНОРУС, 2015. - 224 с. - (Бакалавриат).

Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник для студентов вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 344 с.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии. Для освоения темы предусмотрены активные и интерактивные формы проведения занятий – деловые и ролевые игры, разбор практических задач и кейсов.

Форма текущего контроля. Собеседование с группами студентов по результатам рассмотрения ситуации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме. Выполнение заданий по текущему контролю, подготовка к практическим занятиям, выполнение домашней работы, задаваемой на практических заданиях по усмотрению преподавателя и другое.

Тема 7. Основные виды организационных решений

Основные виды организационных решений. Прогноз, типология, количественные и качественные методы прогнозирования. План, типология планов, особенности некоторых методов планирования. Нормирование в прогнозировании и планировании.

Литература по теме.

Балдин К. В. Управленческие решения: учебник для студентов вузов / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 7-е изд. - М.: Дашков и К\*, 2012. - 496 с.

Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник для студентов вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 344 с.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии. Для освоения темы предусмотрены активные и интерактивные формы проведения занятий – деловые и ролевые игры, разбор практических задач и кейсов.

Форма текущего контроля. Собеседование с группами студентов по результатам рассмотрения ситуации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме. Выполнение заданий по текущему контролю, подготовка к практическим занятиям, выполнение домашней работы, задаваемой на практических заданиях по усмотрению преподавателя и другое.

Тема 8. Система и процесс контроля управленческих решений

Необходимые условия для организации системы контроля, наличие организации и плана. Алгоритм организации выполнения и контроля управленческого решения. Роль информации в реальном времени. Значение опережающего контроля. Масштаб управляемости и объем контроля, их воздействие на эффективность разработки и реализации управленческого решения.



Литература по теме.

Балдин К. В. Управленческие решения: учебник для студентов вузов / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 7-е изд. - М.: Дашков и К\*, 2012. - 496 с.

Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник для студентов вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 344 с.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии. Для освоения темы предусмотрены активные и интерактивные формы проведения занятий – деловые и ролевые игры, разбор практических задач и кейсов.

Форма текущего контроля. Собеседование с группами студентов по результатам рассмотрения ситуации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме. Выполнение заданий по текущему контролю, подготовка к практическим занятиям, выполнение домашней работы, задаваемой на практических заданиях по усмотрению преподавателя и другое.

Тема 9. Роль руководителя в процессе выработки и реализации решения

Роль руководителя в процессе выработки и реализации управленческого решения, общие человеческие ценности и роль морально-нравственных основ в практике принятия решений. Стимулирование и кадровое обеспечение. Тайна и конфиденциальность при разработке управленческого решения. Оценка возможной ответственности при разработке управленческого решения.

Литература по теме.

Балдин К. В. Управленческие решения: учебник для студентов вузов / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 7-е изд. - М.: Дашков и К\*, 2012. - 496 с.

Фатхутдинов Р. А. Управленческие решения: учебник для студентов вузов / Р. А. Фатхутдинов. - 6-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 344 с.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии. Для освоения темы предусмотрены активные и интерактивные формы проведения занятий – деловые и ролевые игры, разбор практических задач и кейсов.

Форма текущего контроля. Собеседование с группами студентов по результатам рассмотрения ситуации.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме. Выполнение заданий по текущему контролю, подготовка к практическим занятиям, выполнение домашней работы, задаваемой на практических заданиях по усмотрению преподавателя и другое.

## **6 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Самостоятельная работа студентов (СРС) — это деятельность учащихся, которую они совершают без непосредственной помощи и указаний преподавателя, руководствуясь сформировавшимися ранее представлениями о порядке и правильности выполнения операций. *Цель* СРС в процессе обучения заключается, как в усвоении знаний, так и в формировании умений и навыков по их использованию в новых условиях на новом учебном материале. Самостоятельная работа призвана обеспечивать возможность осуществления студентами самостоятельной познавательной деятельности в обучении, и является видом учебного труда, способствующего формированию у студентов самостоятельности.

В данной учебной программе приведен перечень основных и дополнительных источников, которые предлагается изучить в процессе обучения по дисциплине. Кроме того, для расширения и углубления знаний по данной дисциплине целесообразно использовать: библиотеку диссертаций; научные публикации в тематических журналах; полнотекстовые базы данных библиотеки; имеющиеся в библиотеках вуза и региона публикации на электронных и бумажных носителях.

Выполнение контрольных работ студентами заочной формы обучения осуществляется в соответствии с календарным графиком сессий, согласно которому устанавливаются

конкретные сроки выполнения и сдачи работ.

Процесс выполнения контрольной работы включает в себя следующие *этапы*: выбор темы; определение основных вопросов, рассматриваемых в данной теме; подбор и изучение литературы по теме; составление плана работы; собственно написание и оформление контрольной работы; представление работы на кафедру; проверка и оценка работы.

Номер варианта выбирается по согласованию с методистом. Выбрав задание, студенту необходимо ознакомиться с содержанием основных блоков дисциплины и перечнем рекомендуемой литературы.

*При подборе литературы* целесообразно определить те источники, которые позволят наиболее полно раскрыть тему. Основной понятийный аппарат содержится в учебниках, учебных пособиях, энциклопедиях, словарях. Дополнительную и весьма существенную информацию дают монографии, статьи, статистические сборники.

Целесообразно использовать как источник информации профессиональные периодические издания: журналы «Вопросы экономики», « », «Коммерсант», «Менеджмент в России и за рубежом», «Эксперт»; газеты «Финансовая газета», «Экономика и жизнь» и т.д.

Изучение литературы заканчивается составлением плана работы, формулировкой наиболее важных тезисов к каждому разделу плана и написанием самого текста контрольной работы.

Структурно контрольная работа состоит из следующих элементов: введение; теоретическая часть; аналитическая часть; заключение; список литературы; приложения.

*Введение* предназначено для обоснования актуальности темы, описания цели и задач контрольного задания, краткой характеристики объекта исследования. Объем введения не должен превышать 2-х страниц текста.

*Теоретическая часть* работы должна раскрывать сущность выбранной темы, здесь приводятся основные понятия и категории, рассматриваемые в рамках контрольной работы, анализируются различные точки зрения, делаются обобщения. При исследовании теоретических проблем желательно изложить собственную позицию автора работы. В теоретической части могут рассматриваться также основные закономерности развития исследуемых процессов и явлений, особенности их развития, проводится обзор предлагаемых отечественными и зарубежными авторами методик исследований и принятия управленческих решений, особенности финансово-экономической деятельности в конкретных отраслях и сферах. При необходимости теоретические положения могут быть аргументированы цифровым материалом. По тексту теоретического задания должны быть сноски на эти используемые источники. Теоретическую часть задания не следует перегружать цитатами, её объем не должен превышать 3 - 5 страниц текста.

*Аналитическая часть* работы должна быть более конкретной, чем теоретическая часть, детально раскрывать рассматриваемую проблему и базироваться на цифровом материале практической деятельности предприятий. В этом разделе студенту необходимо привести практические примеры из деятельности какого-либо предприятия (*как правило - по основному месту работы студента-заочника*) в соответствии с темой контрольной работы, приводя при необходимости расчеты и цифровой материал.

Студент в процессе выполнения контрольной работы должен проявить компетентность, эрудицию в области исследования, показать умение критически оценивать полученные результаты расчетов, выявлять недостатки, устанавливать причины сложившегося положения. В процессе анализа необходимо не столько констатировать факты, сколько выявлять причины происходящих изменений и давать количественную оценку их влияния на состояние и развитие анализируемых показателей. В аналитической части работы студент должен показать навыки обобщения информации, её обработки. При выполнении расчетов все вычисления производятся с точностью до 0,01.

*Заключение* содержит в сжатой форме оценку степени выполнения задач контрольной работы, намеченных во введении. Здесь же характеризуется степень личного участия

студента при проведении анализа, оценки, экономической проработке предложений, подготовке организационных и управленческих мероприятий. В заключении приводятся основные выводы, полученные в ходе выполнения практической части контрольной работы. Объем заключения не должен превышать 1-2 страницы текста.

*Список использованной литературы* оформляется в следующей последовательности: законодательные акты, нормативные документы, учебная литература. В список литературы может быть включена литература на иностранном языке, если она использовалась в процессе работы, а также источники информации, полученной в сети «Интернет». Количество использованных источников не ограничивается, но должно быть не менее 10 источников.

*Приложения* содержат промежуточные материалы, на основе которых выполнена теоретическая часть работы (устав предприятия, бухгалтерский баланс, исходная информация и т.д.).

*При выполнении контрольной работы следует помнить*, что работа не засчитывается в том случае, если она не носит самостоятельного характера, дословно списана из литературных источников, а также, если основные вопросы не раскрыты, изложены схематично, в тексте содержатся ошибочные положения, научный аппарат оформлен не по стандарту, текст напечатан небрежно, с ошибками.

*Оформление работы* должно производиться в соответствии с общеустановленными в университете нормами и правилами, предъявляемыми к оформлению учебной документации.

Предусмотрен 21 вариант контрольной работы. Номер варианта контрольной работы должен соответствовать последней цифре или двум последним цифрам номера зачетной книжки студента. **Пример**, номер зачетной книжки ЗЭУ-01-1269, студент выбирает вариант N 9. Если последние две цифры 20, 30 и т.д., то студент выбирает вариант N 10 и N 20 соответственно. Для студентов чей номер зачетной книжки например ЗЭУ-00- 1200 следует выбирать вариант N 11.

#### Перечень и тематика самостоятельных работ студентов. Контрольные работы

##### Вариант 1

1. Основные концепции, определяющие условия, формируемые состоянием среды, их сходства и различия.
2. Сходства и отличия научного метода решения проблем в интерпретации Джонсона и Мескона. Особенности научного метода.
3. Разнообразие концепций принятия решений, их сходство и различия.

##### Вариант 2

1. Основные характеристики состояний внешней среды - определенность, риск, неопределенность и конфликт, - и их влияние на принятие решений.
2. Сущность и содержание категорий «субъект» и «объект» управленческого решения, их роль и место в управлении организацией.
3. Состав и содержание основных освященных наукой подходов к принятию решений, их значимость для эффективности управления.

##### Вариант 3

1. Организационная культура: понятие, структура, и ее связь с внутренней средой организации.
2. Роль и место категорий «тайна» и «конфиденциальность» в управлении организацией. Оценка возможной ответственности управленца при разработке и реализации решения.
3. Сходство и различия концепций принятия решений: «правил и привычек» Ходжсона и «ожиданий» Сакса.

##### Вариант 4

1. Сходства и отличия категорий «организационная культура» и «корпоративная культура», их содержание.
2. Место и роль руководителя в управлении организацией, взаимосвязь баланса власти

и управленческих решений.

3. Сходство и различия концепций принятия решений: «ожиданий» Сакса и «рациональности» Кунца и О'Донелла.

Вариант 5

1. Вызов среды и реакция системы управления в виде управленческих решений.

2. Виды и формы ответственности руководителей за управленческие решения, соблюдение тайны и конфиденциальности.

3. Сходство и различия концепций принятия решений: «алгоритма» Голубкова - Мескона и «ожиданий» Сакса.

Вариант 6

1. Определение и структуризация категории «внутренняя среда», ее влияние на управленческое решение.

2. В чем заключается влияние масштаба управляемости, контроля и информационного разнообразия на эффективность управленческих решений.

3. Роль и место методов, используемых в анализе результатов хозяйственной деятельности, в подготовке управленческих решений.

Вариант 7

1. Роль и место управленческих решений в организации процесса управления, функции решения.

2. Особенности и структура алгоритма организации выполнения и контроля управленческого решения.

3. Возможности использования методов анализа результатов хозяйственной деятельности в практике подготовки управленческих решений.

Вариант 8

1. Роль и место управленческого решения в статике и динамике процесса управления.

2. Значение информации в режиме реального времени в организации контроля решений. Роль и место опережающего контроля в эффективности решений.

3. Состав, сущность и содержание экономико-математических методов, используемых в практике анализа и выработки решения.

Вариант 9

1. Управленческие решения: виды, формы решений и формы их реализации; взаимосвязи форм решений и форм реализации.

2. Особенности формирования системы контроля решений, необходимые условия и их характеристики.

3. Состав, сущность и содержание методов моделирования, используемых в практике анализа и выработки решения.

Вариант 10

1. Почему управляющий должен довольствоваться ограниченной рациональностью или рациональностью в определенных пределах?

2. Роль и место нормирования в прогнозировании и планировании в действующей организации, а также в создании новой организации.

3. Состав, сущность и содержание методов выработки решения в диалоговом режиме «человек – машина».

Вариант 11

1. Структура и влияние макроокружения на управленческие решения малых предприятий. Значение информационной поддержки малого бизнеса со стороны государства.

2. Сходства и отличия в наборе методов подготовки и принятия решений в малом предприятии и крупной организации.

3. Состав, сущность и содержание экспертных методов, используемых в практике анализа и выработки решения.

Вариант 12

1. Структура и влияние непосредственного окружения на управленческие решения

крупных и средних предприятий.

2. Планирование как вид управленческого решения, особенности, роль и место в управлении организацией, типология планов.

3. Состав, сущность и содержание методов построения прогнозного графа, используемых в практике анализа и выработки решения.

Вариант 13

1. Сущность и содержание ролей руководителя по Минценбергу, влияние на процесс принятия решений.

2. Особенности и сферы применения количественных методов прогнозирования.

3. Состав, сущность и содержание матричных методов, используемых в практике анализа и выработки решения.

Вариант 14

1. Сущность и содержание категории «экономическая среда» и ее влияние на информационное обеспечение решений.

2. Особенности и сферы применения качественных методов прогнозирования.

3. Состав, сущность и содержание имитационных методов, используемых в практике анализа и выработки решения, их связь с методами моделирования.

Вариант 15

1. Исследование сильных и слабых сторон организации в практике выработки управленческих решений малого предприятия.

2. Особенности и сферы применения прогнозов в принятии решения, типология прогнозов.

3. Состав, сущность и содержание экономико-математических методов, используемых в практике анализа и выработки решения.

Вариант 16

1. Сущность, содержание последовательности и цикличности управленческих решений проблемы.

2. Состав, иерархия, взаимозависимость и взаимообусловленность основных видов организационных решений.

3. Методы анализа и выработки решения, используемые малыми предприятиями, их особенности.

Вариант 17

1. Особенности классификации и сфер применения управленческих решений.

2. Взаимозависимость и взаимообусловленность управленческих решений и системы ценностей организации.

3. Методы принятия решения используемые в условиях риска, их отличие от методов, используемых в условиях определенности. Состав, особенности применения.

Вариант 18

1. Структура и состав категории «внешняя среда», ее влияние на управленческое решение.

2. Содержание и особенности подходов к формированию критериев оценки эффективности решений. Связь критериев и индикаторов эффективности решений.

3. Методы принятия решения используемые в условиях определенности, их отличие от методов, используемых в условиях неопределенности. Состав, особенности применения.

Вариант 19

1. Ограничения и факторы, влияющие на принятие решений: время и изменяющаяся среда, информационные ограничения, информационное разнообразие и возможности переработки информации.

2. Сущность и содержание категории «цель», общие требования к целям и их классификация. Логика связей между целью и критерием.

3. Методы принятия решения, используемые в условиях неопределенности, их отличие от методов, используемых в условиях риска. Состав, особенности применения.

### Вариант 20

1. Сущность и содержание факторов и ограничений, влияющих на эффективность решения: поведенческие ограничения; взаимозависимость решений; причины, снижающие эффективность реализации принятых решений.

2. Сущность и содержание основных подходов к формированию моделей, используемых в практике разработки и принятия решений. Требования к моделям.

3. Алгоритм действий управленца при принятии решений в условиях конфликта. Сходство и различия с методами принятия решений в условиях риска.

### Вариант 21

1. Сущность и содержание методов позиционирования в исследовании среды принятия решения.

2. Состав и особенности основных факторов, влияющих на эффективность и качество управленческого решения.

3. Использование методов линейного программирования в практике принятия решений, основные сферы и особенности применения.

## 7 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Лекционные занятия проводятся с использованием презентационных материалов в аудитории с мультимедийным оборудованием, доступом к ресурсам университета с помощью Интернет.

Основная часть практических занятий проводится в аудитории с использованием меловой доски и возможностью организации работы малых групп. Часть практических занятий проводится в аудитории с презентационным оборудованием для демонстрации и обсуждения студенческих проектов (PowerPoint презентаций).

## 8 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине созданы фонды оценочных средств (Приложение 1).

## 9 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

1. : - : <http://www.consultant.ru>
2. - ( ) « » - : <https://urait.ru>
3. - « » - <https://e.lanbook.com/>
4. eLIBRARY.RU - <https://www.elibrary.ru>
5. «GrebennikOn» - <https://grebennikon.ru>

- 9**
1. « » . [ « » ] . - : [: <https://www.jour.fnisc.ru/index.php/vlast>](https://www.jour.fnisc.ru/index.php/vlast)
  2. - [ ] . - : [<https://www.economy.gov.ru/material/departments/d18/gosudarstvenno\\_chastnoe\\_partnerstvo/>](https://www.economy.gov.ru/material/departments/d18/gosudarstvenno_chastnoe_partnerstvo/)
  3. « » [ ] . - : [: <https://vgmu.hse.ru/archive.html>](https://vgmu.hse.ru/archive.html)
  4. « » [ ] . - :  [<http://www.mgs.migsu.ru/content/archive>](http://www.mgs.migsu.ru/content/archive)
  5. « » [ ] . - :  [<http://www.igpran.ru/journal/index.php>](http://www.igpran.ru/journal/index.php)
  6. [ ] . - :  [<https://www.gosduma.net/structure/committees/1760703/>](https://www.gosduma.net/structure/committees/1760703/)
  7. [ ] . - :  [<https://fondmsu.ru>](https://fondmsu.ru)

**9**

- 1.
- 2.
3. ( , , ).  
: Microsoft Windows 7 Professional Russian ( Academic Open license 47882164, ), Microsoft Office 2007 RUS ( 44216302, ), Winrar ( RUK-web-1355405, ), Adobe Google Chrome ( ); Adobe Acrobat Reader ( ), - ( 2020- 0130 01.02.2020, 31.12.2020)

1. MS Windows
2. MS Windows

**10** - ( )

- , ( ),  
( ).  
- , , , .

Приложение 1  
к рабочей программе дисциплины  
«Управленческие решения»

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА

ФИЛИАЛ ВГУЭС В Г. НАХОДКЕ

КАФЕДРА ГУМАНИТАРНЫХ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ДИСЦИПЛИН

Фонд оценочных средств  
для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Направление и направленность (профиль)  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Форма обучения  
заочная

Находка 2020



Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) Управленческие решения

разработан в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки

38.03.04 Государственное и муниципальное управление и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 05 апреля 2017г. № 301 (в действующей редакции))

Составитель(и):

*Правиков Олег Владимирович, кандидат экономических наук, доцент, Кафедра гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Oleg.Pravikov@vvsu.ru*

Утвержден на заседании кафедры Гуманитарных и социально-экономических дисциплин

18.03.2020 протокол № 7

Заведующий кафедрой (разработчика)

  
подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

Заведующий кафедрой (выпускающей)

  
подпись

В.С. Просалова

фамилия, инициалы

« 18 » марта 20 20 г.

## 1 Перечень формируемых компетенций\*

Таблица – Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программе

Код компетенции	Формулировка компетенции	Номер этапа
ОПК-2	способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения, и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	2
ПК-1	умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	1

Компетенция считается сформированной на данном этапе (номер этапа таблица 1 ФОС) в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично» ). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

## 2 Описание критериев оценивания планируемых результатов обучения

ОПК-2 - способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня планируемого результата обучения)		Критерии оценивания результатов обучения
<b>Знает</b>	Процесс принятия решений в организациях, его характеристики и подходы к оценке эффективности Виды и формы возникающей ответственности при принятии управленческих решений.	Знает алгоритм принятия управленческих решений. Перечисляет способ разработки альтернатив; Называет формы и виды возникающей ответственности применительно к различным ситуациям.
<b>Умеет</b>	Разрабатывать альтернативные варианты действий и обосновывать их выбор, оценивать эффективность предложенных вариантов	Правильно использует методы разработки и выбора альтернатив; Правильность ответов на поставленные вопросы;
<b>Владеет навыками и/или опытом деятельности.</b>	Разработки альтернатив необходимых для принятия организационно-управленческих решений.	Умение обосновать свою точку зрения при выборе альтернативы

ПК-1- умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения

<b>Планируемые результаты обучения</b> (показатели достижения заданного уровня планируемого результата обучения)		<b>Критерии оценивания результатов обучения</b>
<b>Знает</b>	Особенности различных условий неопределенности, определенности и рисков	Знает отличительные особенности каждого из условий: неопределенности, определенности и рисков
<b>Умеет</b>	Применять адекватные инструменты для выбора альтернатив условий неопределенности, определенности и рисков	Правильно использует методы выбора альтернатив в зависимости от условий.

### 3 Перечень оценочных средств

#### 3.1 Перечень оценочных средств для ОФО

Контролируемые планируемые результаты обучения		Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС	
			текущий контроль	промежуточная аттестация
Знания:	<p>Процесс принятия решений в организациях, его характеристики и подходы к оценке эффективности</p> <p>Виды и формы возникающей ответственности при принятии управленческих решений.</p> <p>Особенности различных условий неопределенности, определенности и рисков</p>	Решения в системе менеджмента.	Тест №1 (п. 5.1)	Вопросы к промежуточной аттестации 1-5 (п. 5.5)
		Человеческий фактор при принятии управленческих решений.	Тест №2 (п. 5.1)	
		Процесс принятия и реализации управленческих решений.	Тест №3 (п. 5.1)	
		Среда принятия управленческих решений	Тест №4 (п. 5.1)	
		Оформление управленческих решений и контроль за их выполнением.	Тест №5 (п. 5.1)	
		Сущность и виды ответственности руководителя при принятии управленческих решений. Качество управленческих решений.	Тест №6 (п. 5.1)	
		Эффективность управленческих решений.	Тест №7 (п. 5.1)	
		Особенности разработки и принятия управленческих решений в системе государственного управления.	Тест №8 (п. 5.1)	
Умения:	<p>Разрабатывать альтернативные варианты действий и обосновывать их выбор, оценивать эффективность предложенных вариантов</p> <p>Применять адекватные инструменты для выбора альтернатив условий неопределенности, определенности и рисков</p>	Процесс принятия и реализации управленческих решений.	Контрольная работа (п. 5.2) Творческое задание (п. 5.4)	
		Среда принятия управленческих решений	Контрольная работа (п. 5.2)	
		Эффективность управленческих решений.	Контрольная работа (п. 5.2)	
Навыки:	Находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность	Человеческий фактор при принятии управленческих решений	Кейс-задача (п. 5.3)	
		Процесс принятия и реализации управленческих решений.	Кейс-задача (п. 5.3)	
		Эффективность управленческих решений.	Кейс-задача (п. 5.3)	

### 3.2 Перечень оценочных средств для ЗФО

Контролируемые планируемые результаты обучения		Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС*
			Текущий/промежуточный контроль
Знания:	<p>Процесс принятия решений в организациях, его характеристики и подходы к оценке эффективности</p> <p>Виды и формы возникающей ответственности при принятии управленческих решений.</p> <p>Особенности различных условий неопределенности, определенности и рисков</p>	Решения в системе менеджмента.	Тест №1 (п. 5.1)
		Человеческий фактор при принятии управленческих решений.	Тест №2 (п. 5.1)
		Процесс принятия и реализации управленческих решений.	Тест №3 (п. 5.1)
		Среда принятия управленческих решений	Тест №4 (п. 5.1)
		Оформление управленческих решений и контроль за их выполнением.	Тест №5 (п. 5.1)
		Сущность и виды ответственности руководителя при принятии управленческих решений. Качество управленческих решений.	Тест №6 (п. 5.1)
		Эффективность управленческих решений.	Тест №7 (п. 5.1)
		Особенности разработки и принятия управленческих решений в системе государственного управления.	Тест №8 (п. 5.1)
Умения:	<p>Разрабатывать альтернативные варианты действий и обосновывать их выбор, оценивать эффективность предложенных вариантов</p> <p>Применять адекватные инструменты для выбора альтернатив условий неопределенности, определенности и рисков</p>	Процесс принятия и реализации управленческих решений.	Контрольная работа (п. 5.2)
		Среда принятия управленческих решений	
		Эффективность управленческих решений.	
Навыки:	Находить организационно-управленческие решения и нести за них ответственность	Человеческий фактор при принятии управленческих решений	Контрольная работа (п. 5.2)
		Процесс принятия и реализации управленческих решений.	
		Эффективность управленческих решений.	

### 4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточной аттестаций количественной оценкой, выраженной в баллах, максимальная сумма баллов по дисциплине равна 100 баллам.

Таблица 4.1 – Распределение баллов по видам учебной деятельности ОФО

Вид учебной деятельности	Оценочное средство							Итого
	Тест №1-8	Контрольная работа	Контрольная работа	Кейс-задача	Кейс-задача	Творческое задание	Вопросы к промежуточной аттестации 1-5	
Лекции	34							34
Практические занятия		15	15	7	7	7		51
Самостоятельная работа				15				15
Промежуточная аттестация							20	20
Итого	34	10	10	22	7	7	20	100

Таблица 4.2 – Распределение баллов по видам учебной деятельности ЗФО

Вид учебной деятельности	Оценочное средство		Итого
	Тест №1-8	Контрольная работа	
Лекции	64		68
Практические занятия		36	32
Самостоятельная работа			
Промежуточная аттестация			
Итого	64	36	100

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Таблица 4.3 - Перевод полученных баллов в оценку

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

## 5 Примерные оценочные средства

### 5.1 Пример тестовых заданий

#### Тест №1

1. Необходимость принимать решения вызывается
  - а) ситуацией выбора
  - б) устранением каких-либо отклонений от нормального состояния управляемого объекта
  - в) изменением целей управления
  - г) постоянными изменениями ситуации
  
2. Принятие управленческих решений в организациях:
  - а) существенно отличается от частного выбора человека
  - б) отличается, но не существенно
  - в) практически не отличается
  
3. Решение в общем виде – это:
  - а) любой результат мыслительной деятельности человека
  - б) действия руководителя в рамках своих функций
  - в) интеллектуальная деятельность, процесс легализации управляющего воздействия на управляемую подсистему
  - г) выбор альтернативы
  - д) распоряжение руководителя, поддержанное коллективом

#### Тест №2

1. Индивидуальная форма принятия решений
  - а) повышает оперативность решений
  - б) повышает обоснованность решений
  - в) размывает ответственность за результаты
  - г) препятствует злоупотреблениям и ошибкам
  
2. Принятие управленческих решений в организациях:
  - а) существенно отличается от частного выбора человека
  - б) отличается, но не существенно
  - в) практически не отличается

3. Принятие решений в организации отличается от частного выбора

- а) тем, что носит групповой, а не индивидуальный характер
- б) масштабом последствий
- в) степенью ответственности лица, принимающего решение
- г) уровнем профессионализма лица, принимающего решение
- д) всеми перечисленными особенностями

Тест №3

1. Сущность процесса принятия решения состоит:

- а) в выявлении различий между фактическим и желаемым состоянием
- б) в выработке плана действий по разрешению проблемы
- в) в оценке фактического состояния объекта
- г) в определении проблемы

2. Организационная сущность управленческого решения состоит:

- а) в наличии соответствующих ресурсов для разработки и реализации решений
- б) обеспечении персонала необходимыми техническими, информационными и другими ресурсами
- в) механизме управления исполнителями с целью достижения взаимодействия всех его участников
- г) возможности осуществления заданных мероприятий при строгом соблюдении уставных документов организации

3. К формам разработки управленческих решений относятся:

- а) приказы
- б) совещание
- в) инструкции
- г) договоры
- д) отчет
- е) предписание
- ж) личный пример

Тест №4

1. Основным признаком неопределенности является:

- а) нечеткость ограничений и последствий реализации решений
- б) невозможность построения формальной математической модели
- в) отсутствие полноты и достоверности информации
- г) сложность рассмотрения случайных событий и процессов

2. Если руководитель не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности и принятия решений в условиях риска, то в такой ситуации он использует:

- а) фактическую информацию
- б) суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной субъективной или предполагаемой вероятностью
- в) суждение об уровне определенности на основе математических вычислений
- г) нет правильного ответа

3. Для управленческих решений, принимаемых в условиях риска, характерно:

- а) менеджер знает все возможные варианты результата решения и вероятность достижения каждого из них
- б) менеджер знает все возможные варианты результата решения, но не знает вероятности достижения части их
- в) менеджер не знает всех возможных вариантов результата решения, но знает вероятность достижения каждого из известных ему
- г) менеджер не знает ни возможных вариантов результата решения, ни вероятности достижения их

Тест №5



1. Основная цель организации исполнения принятых решений:

- а) устранение помех и причин их возникновения, появляющихся в результате несогласованности действий исполнителей в процессе реализации решений
- б) доведение задач до сознания исполнителей
- в) подготовка исполнителей к выполнению задания
- г) побуждение исполнителей к добросовестному выполнению задания

2. Проверку всех видов ресурсов, задействованных в реализации решения, призван осуществлять контроль:

- а) предварительный
- б) текущий
- в) завершающий
- г) текущий и завершающий

3. Наиболее полно информирует орган управления о ходе выполнения принятых решений функция:

- а) ориентирующая
- б) обратной связи
- в) диагностическая
- г) корректирующая

Тест №6

1. Необходимость отдавать кому-либо отчет в своих действиях и поступках – это:

- а) обязанность
- б) ответственность
- в) требование
- г) норма поведения

2. В должностной инструкции руководителя отражается ответственность:

- а) административная
- б) социальная
- в) профессиональная
- г) материальная

3. Отставка руководителя – это форма реализации ответственности:

- а) административной
- б) юридической
- в) политической
- г) социальной

Тест № 7

1. На эффективность принимаемых решений не влияет:

- а) характер использованной информации
- б) компетентность лица, принимающего решений
- в) наличие системы контроля исполнения решений
- г) степень централизации в системе управления

2. Экономическая эффективность при разработке управленческих решений – это:

- а) рыночная стоимость управленческого решения, деленная на суммарные затраты на его разработку
- б) факт достижения цели управленческого решения при меньших затратах в результате более успешных действий персонала

в) факт достижения цели управленческого решения в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников

3. Оценка экономической эффективности управленческих решений косвенным методом основана:

- а) на использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определяющих цену товара и затраты на его производство
- б) расчете эффективности производства в целом и выделении из нее фиксированной части, приходящейся на управленческие решения
- в) оценке непосредственного эффекта от управленческого решения по отношению к принятым стандартам на затраты

#### Тест №8

1. Факторами макроокружения, влияющими на качество управленческих решений, являются:

- а) экономические условия
- б) потребители продукции и услуг
- в) конкуренты
- г) политика государства
- д) государственные и муниципальные организации

2. Резервный денежный фонд формируется обязательно:

- а) для промышленных предприятий
- б) организаций и предприятий государственной формы собственности
- в) акционерных обществ, кооперативов, предприятий с иностранными инвестициями
- г) организаций и предприятий любой формы собственности

#### Краткие методические указания для ОФО

Тестовые задания состоят из вопроса и нескольких вариантов ответа. Решение представляет собой указание номера вопроса и букву, которой обозначен правильный, по мнению студента, вариант ответа. В течение семестра проводится 17 тестов по 8 темам на лекционных занятиях, в каждом тесте 5 вопросов.

#### Шкала оценки

Оценка	Баллы*	Описание
5	2	Студент ответил безошибочно
4	1	Студент совершил 1 ошибку в ответах на тест
3	0,5	Студент совершил 2 ошибки в ответах на тест
2	0	Студент совершил 3 и более ошибок в ответах на тест

#### Краткие методические указания для ЗФО

Тестовые задания состоят из вопроса и нескольких вариантов ответа. Решение представляет собой указание номера вопроса и букву, которой обозначен правильный, по мнению студента, вариант ответа. В течение семестра проводится 4 теста по 8 темам на лекционных занятиях, в каждом тесте 16 вопросов.

#### Шкала оценки для ЗФО

Оценка	Баллы*	Описание
5	14-16	Студент допустил не более 2х ошибок
4	10-13	Студент совершил от 3 до 6 ошибок в ответах на тест
3	6-9	Студент совершил от 7 до 10 ошибок в ответах на тест
2	0-5	Студент совершил 6 и более ошибок в ответах на тест

## 5.2 Пример контрольной работы<sup>1</sup>

1) Предприятие разрабатывает варианты повышения эффективности своей деятельности, в результате реализации предполагаемых стратегий могут быть получены результаты, представленные ниже, в зависимости от условий. Определите наиболее приемлемый вариант.

	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.

2) Предприятие разрабатывает варианты повышения эффективности своей деятельности, в результате реализации предполагаемых стратегий могут быть получены результаты, представленные ниже, в зависимости от условий, могущих возникнуть с разной степенью вероятности. Определите наиболее приемлемый вариант.

	Экономический рост 0,5	Неизменный уровень экономики 0,2	Экономический спад 0,3
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.

3) Найдите оптимальную альтернативу при линейной функции

Альтернативы	Месячная зарплата (МЗ), руб.	Длительность рабочей недели, (ДН) часов
Консалтинговая фирма	40000	60
Университет	12000	36
Охранная фирма	20000	20

вес зарплат 0,7;

вес длительности рабочей недели 0,3.

4) Сократите число альтернатив выбора места работы методом эквивалентных обменов. Каждый обмен должен быть пояснен.

Критерий	Предложение А	Предложение В	Предложение С	Предложение Д
Зарплата (тыс. руб)	30	42	51	38
Надежность	Гос. предприятие	Строит. фирма	Инновац. фирма	Магазин фототоваров
Имидж	Высокий	Средний	Мало известна	Мало известен
График работы	Сменный, скользящий, круглосуточно	Жесткий с 8 до 16 и с 16 до 24	Гибкий	Жесткий с 10 до 19
Расстояние от дома	1 час	30 мин.	30 мин.	10 мин.
Продолжительность отпуска	30 дней	18 дней	18 дней	18 дней
Продвижение по службе	Планирование карьеры	Повышение возможно	Нет	Небольшое повышение
Социальный пакет	Д/сад, профилаторий, кредит на жилье	Общежитие, жилье в течение 10 лет	Нет	Нет

<sup>1</sup> По материалам учебника: Разработка управленческих решений. Дульзон А.А./ Разработка управленческих решений. Дульзон А.А.

Методические указания по решению контрольной работы.

1) Предприятие разрабатывает варианты повышения эффективности своей деятельности, в результате реализации предполагаемых стратегий могут быть получены результаты представленные ниже, в зависимости от условий. Определите наиболее приемлемый вариант.

	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.

1. Необходимо определить в каких условиях реализуется выбор стратегии. В представленном примере не представлена вероятность возникновения того или иного события, а следовательно в данном примере представлено среда неопределенности.

В данной среде используются следующие методы: правило Вальда (максимин-правило), максимакс-правило, правило Гурвича, правило Сэвиджа-Нигана, правило Лапласа.

2. Используем правило Вальда. Для каждой внешней ситуации фиксируется минимальное значение, а потом из этих худших значений выбирается максимальное.

	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад	Правило Вальда
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	<b>- 50 млн. руб.</b>	-50 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	<b>20 млн. руб.</b>	20 млн. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	<b>50 млн. руб.</b>	<b>50 млн. руб.</b>

Ответ необходимо выбрать стратегию «Выход на новый рынок»

3. Максимакс-правило. Ориентируется на предельно оптимистичное ЛПР, для которого определяющим является только результат, достигаемый в лучшем случае.

	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад	Максимакс-правило
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.	350 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.	100 млн. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.	<b>400 млн. руб.</b>

Ответ необходимо выбрать стратегию «Выход на новый рынок»

4. Правило Гурвича. Данное правило позволяет учесть склонность ЛПР к риску. Для этого вводится коэффициент «оптимизма- пессимизма». У пессимиста значение данного коэффициента лежит в диапазоне от 0 до 0,5, у оптимиста - от 0,5 до 1. Далее каждый максимум по альтернативе умножается на коэффициент, а минимум на 1 – коэффициент.

Для примера возьмем значение коэффициента равное 0,4

	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад	Правило Гурвича
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.	$(350 \text{ млн. руб.} \cdot 0,4) + (- 50 \text{ млн. руб.} \cdot 0,6) = 110 \text{ млн. руб.}$

	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад	Правило Гурвича
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.	$(100 \text{ млн. руб.} \cdot 0,4) + (20 \text{ млн. руб.} \cdot 0,6) = 52 \text{ млн. руб.}$
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.	$(400 \text{ млн. руб.} \cdot 0,4) + (50 \text{ млн. руб.} \cdot 0,6) =$ <b>190 млн. руб.</b>

Ответ необходимо выбрать стратегию «Выход на новый рынок»

5. Стратегия Сэвиджа-Нигана. ЛПР ориентируется на минимизацию максимально плохого результата. Для строится матрица «сожалений». В ней для каждого состояния внешней среды, по каждой альтернативе вычисляется убыток/ущерб, который получается при выборе данной альтернативы по сравнению с оптимальной альтернативой. На следующем этапе в получившейся матрице выбираем максимальные значения по каждой альтернативе.

	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад	Стратегия Сэвиджа-Нигана			
				Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад	Ответ
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.	400 млн. руб. - 300 млн. руб. = 100 млн. руб.	<b>Max = 0</b>	50 млн. руб. - (-50 млн. руб.) = 100 млн. руб.	<b>100 млн. руб.</b>
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.	400 млн. руб. - 80 млн. руб. = 320 млн. руб.	350 млн. руб. - 100 млн. руб. = 250 млн. руб.	50 млн. руб. - 20 млн. руб. = 30 млн. руб.	320 млн. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.	<b>Max = 0</b>	350 млн. руб. - 200 млн. руб. = 150 млн. руб.	<b>Max = 0</b>	150 млн. руб.

Ответ: Выбираем альтернативу с минимумом максимального ущерба – «Выход с новым продуктом»

6. Правило Лапласа предполагает, что ЛПР имеет нейтральное отношение к риску. Оно позволяет выбрать альтернативу с максимальной суммарной пользой. Для этого каждому состоянию внешней среды приписывается равная вероятность (которая определяется как 1, деленная на число рассматриваемых состояний среды).

	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад	Правило Лапласа
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.	$300 \text{ млн. руб.} \cdot 0,33 + 350 \text{ млн. руб.} \cdot 0,33 + (-50 \text{ млн. руб.} \cdot 0,33) = 200 \text{ млн. руб.}$
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.	$80 \text{ млн. руб.} \cdot 0,33 + 100 \text{ млн. руб.} \cdot 0,33 + 20 \text{ млн. руб.} \cdot 0,33 = 66 \text{ 667 тыс. руб.}$
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.	$400 \text{ млн. руб.} \cdot 0,33 + 200 \text{ млн. руб.} \cdot 0,33 + 50 \text{ млн. руб.} \cdot 0,33 = \mathbf{216 \text{ 667 тыс. руб.}}$

Ответ необходимо выбрать стратегию «Выход на новый рынок»

7. Результаты расчетов представляем в виде сводной таблицы:

	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад	Правило Вальда	Максимум-правило	Правило Гурвица	Стратегия Сэвиджа-Нигана	Правило Лапласа
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.	-50 млн. руб.	350 млн. руб.	110 млн. руб.	<b>100 млн. руб.</b>	200 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.	20 000 тыс.	100 млн. руб.	52 млн. руб.	320 млн. руб.	66 667 тыс. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.	<b>50 млн. руб.</b>	<b>400 млн. руб.</b>	<b>190 млн. руб.</b>	150 млн. руб.	<b>216 667 тыс. руб.</b>

Ответ: Согласно проведенным расчетам наиболее приемлемой является альтернатива «Выход на новый рынок»

2) Предприятие разрабатывает варианты повышения эффективности своей деятельности, в результате реализации предполагаемых стратегий могут быть получены результаты, представленные ниже, в зависимости от условий, могущих возникнуть с разной степенью вероятности. Определите наиболее приемлемый вариант.

	Экономический рост 0,5	Неизменный уровень экономики 0,2	Экономический спад 0,3
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.

1. Необходимо определить в каких условиях реализуется выбор стратегии. В представленном примере указана вероятность возникновения того или иного события, а следовательно, в данном примере представлена среда риска. При представленных условиях возможно использование

	Экономический рост 0,5	Неизменный уровень экономики 0,2	Экономический спад 0,3
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.

2. На практике для принятия решений в условиях риска применяется ряд известных правил: правило модального значения; Байесово правило, называемое также правилом ожидаемого значения.

3. В соответствии с правилом модального значения учитываются только те результаты, вероятность появления которых максимальна. Это правило называют также аксиомой рациональности, поскольку при единичном выборе представляется разумным предполагать, что именно событие, имеющее максимальную вероятность появления, и наступит.

	Экономический рост 0,5	Неизменный уровень экономики 0,2	Экономический спад 0,3
Выход с новым продуктом	<b>300 млн. руб.</b>	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.

Ответ: согласно проведенным расчетом наиболее приемлемой является альтернатива «Выход с новым продуктом»

4. По правилу Байеса результат каждой альтернативы для каждого состояния среды умножается на вероятность ее появления.

	Экономический рост 0,5	Неизменный уро- вень экономики 0,2	Экономический спад 0,3	Итого
Выход с новым продуктом	300 млн. руб. * 0,5 = 150 млн. руб.	350 млн. руб. * 0,2 = 70 млн. руб.	- 50 млн. руб. * 0,3 = - 15 млн. руб.	150 млн. руб. + 70 млн. руб. +(- 15 млн. руб. ) = 205 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб. * 0,4 = 40 млн. руб.	100 млн. руб. * 0,2 = 20 млн. руб.	20 млн. руб. * 0,3 = 6млн. руб.	40 млн. руб. + 20 млн. руб. + 6 млн. руб. = 66 млн. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб. * 0,5 = 200 млн. руб.	200 млн. руб. * 0,2 = 40 млн. руб.	50 млн. руб. * 0,3 = 15 млн. руб.	200 млн. руб. + 40 млн. руб. +15 млн. руб. = <b>255 млн. руб.</b>

Ответ: согласно проведенным расчетом наиболее приемлемой является альтернатива «Выход на новый рынок»

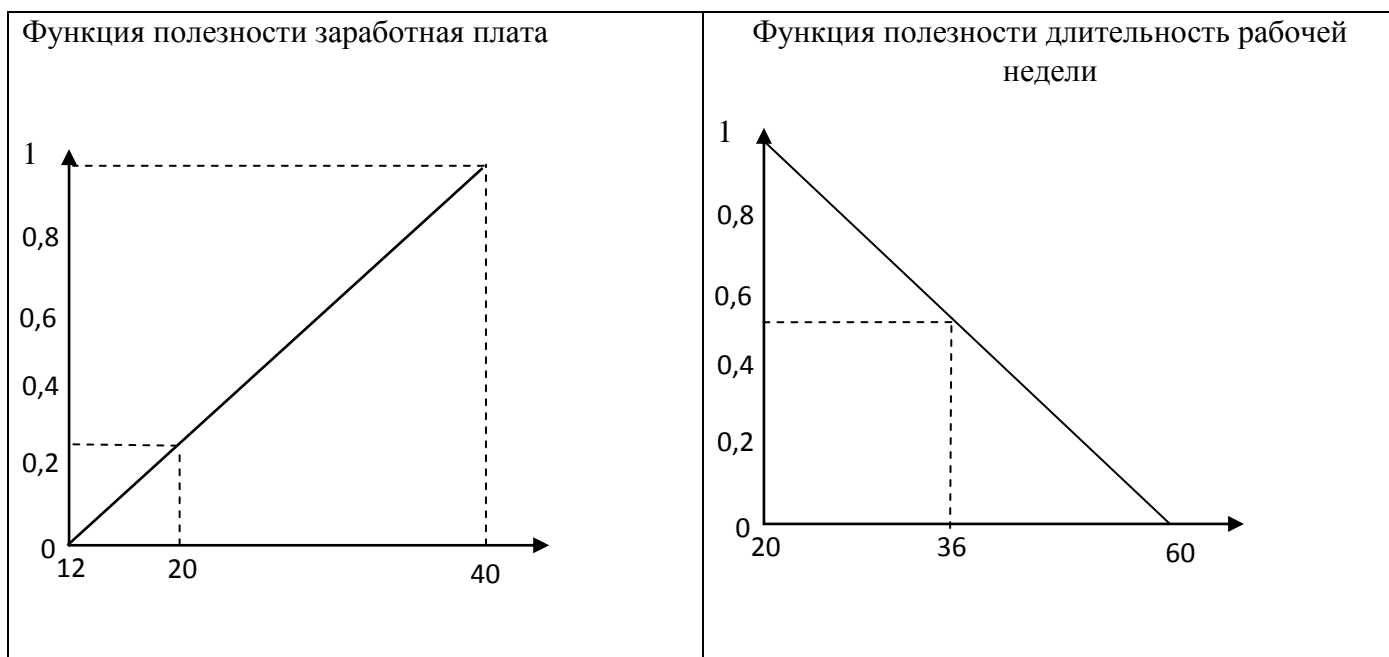
3) Найдите оптимальную альтернативу при линейной функции

Альтернативы	Месячная зарплата (МЗ), руб.	Длительность рабочей недели, (ДН) часов
Консалтинговая фирма	40000	60
Университет	12000	36
Охранная фирма	20000	20

вес зарплаты 0,7;

вес длительности рабочей недели 0,3.

1. Функция полезности для нашего выпускника для обоих атрибутов цели – годовой зарплаты и длительности рабочей недели представлена линейной функцией. Необходимо нормировать функцию на интервал  $[0, 1]$ , т.е. все релевантные значения параметров должны лежать между худшим значением, равным 0, и лучшим значением, равным 1. Границы (минимальное и максимальное значение параметра) могут быть взяты несколько шире, чем в рассматриваемых альтернативах.



2. Далее необходимо учесть весовые коэффициенты атрибутов.

Альтернативы	Ценность зарплаты	Взвешенная ценность зарплаты	Ценность продолжительности рабочей недели	Взвешенная ценность продолжительности рабочей недели	Суммарная ценность альтернативы
Консалтинговая фирма	1	$1 \cdot 0,7 = 0,7$	0	$0 \cdot 0,3 = 0$	$0,7 + 0 = 0,7$
Университет	0	$0 \cdot 0,7 = 0$	0,5	$0,5 \cdot 0,3 = 0,15$	$0 + 0,15 = 0,15$
Охранная фирма	0,3	$0,3 \cdot 0,7 = 0,21$	1	$1 \cdot 0,3 = 0,3$	$0,21 + 0,3 = 0,51$

Ответ: согласно проведенным расчетам наиболее приемлемой является альтернатива «Консалтинговая фирма»

4) Сократите число альтернатив выбора места работы методом эквивалентных обменов. Каждый обмен должен быть пояснен.

Критерий	Предложение А	Предложение В	Предложение С	Предложение Д
Зарплата (тыс. руб)	30	42	51	38
Надежность	Гос. предприятие	Строит. фирма	Инновац. фирма	Магазин фототоваров
Имидж	Высокий	Средний	Мало известна	Мало известен
График работы	Сменный, скользящий, круглосуточно	Жесткий с 8 до 16 и с 16 до 24	Гибкий	Жесткий с 10 до 19



Критерий	Предложение А	Предложение В	Предложение С	Предложение Д
Расстояние от дома	1 час	30 мин.	30 мин.	10 мин.
Продолжительность отпуска	30 дней	18 дней	18 дней	18 дней
Продвижение по службе	Планирование карьеры	Повышение возможно	Нет	Небольшое повышение
Социальный пакет	Д/сад, профилаторий, кредит на жилье	Общежитие, жилье в течение 10 лет	Нет	Нет

Метод равноценных обменов разработан для облегчения выбора альтернатив и принятия решений в ситуациях, когда необходимо учесть ряд факторов. Он предусматривает семь главных шагов:

1. Представить ясную картину всех альтернатив и их следствий для каждого из существенных факторов/целей (таблица следствий).
  2. Заменить описания следствий простыми рангами.
  3. Выявить абсолютно доминирующие альтернативы, которые могут быть исключены.
  4. Исключить доминирующие альтернативы.
  5. Выявить практически доминирующие альтернативы и исключить их.
  6. Представить сокращенную таблицу следствий (при этом надо от рангов вернуться обратно к исходным величинам и описаниям).
  7. Произвести равноценные обмены:
    - а) определить изменение, необходимое для исключения одного из факторов/целей;
    - б) оценить, какое изменение одного из других факторов способно скомпенсировать изменение по п. а);
    - с) произвести равноценный обмен;
    - д) исключить фактор, ставший в результате одинаковым для всех альтернатив;
    - е) проверить и исключить доминирующие альтернативы.
- Каждое задание в контрольной работе оценивается по трех бальной системе.

### Шкала оценки для ОФО

Оценка	Баллы	Описание
5	3	Оценка «отлично» выставляется, если студент решил задачу, правильно применил методы необходимые для ее решения.
4	2	Оценка «хорошо» выставляется, если студент решил задачу, правильно применил методы, но совершил логические или арифметические ошибки.
3	1	Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент решил задачу, но применил методы не все необходимые методы для ее решения.
2	0	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, если студент не решил задачу и/или неверно применил методы необходимые для решения задачи.

### Шкала оценки для ЗФО

Оценка	Баллы	Описание
5	6	Оценка «отлично» выставляется, если студент решил задачу, правильно применил методы необходимые для ее решения.
4	4	Оценка «хорошо» выставляется, если студент решил задачу, правильно применил методы, но совершил логические или арифметические ошибки.
3	2	Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент решил задачу, но применил методы не все необходимые методы для ее решения.
2	0	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, если студент не решил задачу и/или неверно применил методы необходимые для решения задачи.

### 5.3 Пример кейсового задания.

По итогам работы за год предприятие выделило для материального стимулирования бригады наладчиков 200 тыс.руб. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (по 40 тыс.руб на каждого), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде. Далее представлена характеристика членов бригады:

а) Бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает несоответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни предприятия, работе клубов, движений, комитетов, активно самоутверждается. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведён, не испытывает особо материальных затруднений. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию на курсах. Увлекается туризмом.

б) Самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом, музыкой. В отношении карьеры не определился. Профессию выбрал случайно. Полученную работу старается выполнить хорошо, но без инициативен, оценка работы средняя.

в) Молодой рабочий, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребёнок, очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели, инициативен, полностью отдаёт себя работе, оценка работы высокая. Имеет большое желание учиться, повышать квалификацию. Его цель - стать вице-президентом, управляющим корпорацией, а в ближайшей перспективе - бригадиром.

г) Рабочий, 40 лет. Семья, 2-е детей - студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен так же, как и к карьере. Преимущество отдаёт материальным стимулам, так как оплачивает учёбу детей и частное лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

д) Пожилой работник (3 года до пенсии). Большой профессиональный опыт, знания, навыки, не снижающаяся физическая активность. Не заменим при консультировании сложных ситуаций, но сам физически не всегда может справиться с их решением. Дети, внуки, жена на пенсии. Главная задача работника - спокойно доработать до пенсии. Показатели работы средние. Является наставником самого молодого работника. Увлекается историей, мемуарами.

1. Какие мотивационные механизмы нарушены?
2. Какие идеи теории мотивации можно применить в данных ситуациях?
3. Что следует предпринять, чтобы разрешить создавшиеся конфликты?
4. Представьте Ваши предложения по данной ситуации.

#### Методические указания по решению кейса.

Для решения кейса студенты формируют команды по 4-5 человек.

Общая схема работы с кейсом на этапе анализа может быть представлена следующим образом:

- в первую очередь следует выявить ключевые проблемы кейса и понять, какие именно из представленных данных важны для решения;
- войти в ситуационный контекст кейса, определить, кто его главные действующие лица, отобрать информацию необходимую для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже.

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.
2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.
3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.
4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.
5. Продумайте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Для успешного анализа кейсов следует придерживаться ряда принципов: внимательно читайте кейс для ознакомления с имеющейся информацией, не торопитесь с выводами; не смешивайте

предположения с фактами; при проведении письменного анализа кейса помните, что основное требование, предъявляемое к нему, – краткость.

Защита кейса производится публично командой.

#### Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание
5	6-7	Оценка «отлично» выставляется при выполнении работы в установленные сроки, в полном объеме и на высоком теоретическом уровне. Студент свободно владеет теоретическим материалом, умеет применить его при решении кейса; на все вопросы дает правильные и обоснованные ответы, убедительно защищает свою точку зрения.
4	4-5	Оценка «хорошо» выставляется при выполнении работы в установленные сроки, в полном объеме. Студент достаточно владеет теоретическим материалом, может применять его самостоятельно или по указанию преподавателя. На большинство вопросов даны правильные ответы, защищает свою точку зрения достаточно обосновано.
3	2-3	Оценка «удовлетворительно» выставляется при выполнении работы в установленные сроки, в основном правильно, но без достаточно глубокой проработки некоторых разделов. Студент усвоил только основные разделы теоретического материала и по указанию преподавателя (без инициативы и самостоятельности) применяет его практически; на вопросы отвечает неуверенно или допускает ошибки, неуверенно защищает свою точку зрения.
2	0--1	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, если студент не выполняет работу в установленные сроки. Решения кейса не раскрыто, ответы не полные. Студент не может защитить свои выводы, допускает грубые фактические ошибки при ответах на поставленные вопросы или не отвечает на них.

#### 5.4 Пример Творческого задания.

1. Студенты группы делятся на 3-5 групп. Учебная группа вместе с преподавателем определяет проблему, которую необходимо решить. Примеры предлагаемых проблем:

1.1 Сотрудники регулярно опаздывают на работу;

1.2 Какие меры можно предпринять для снижения транспортных заторов?

1.3 И т.д.

2. Каждой группе необходимо поставить цель в соответствии с выбранной проблемой, разработать альтернативы, обосновать наиболее перспективную и представить показатели позволяющие оценить ее эффективность.

3. Защита задания проводится публично.

#### Методические указания.

При защите творческого задания студенты должны:

Подготовить выступление по защите проекта (не более 5 минут):

Дать краткое пояснение цели;

Обосновать выбор альтернативы;

Обосновать выбор критериев эффективности;

Сделать и обосновать выводы своей работы;

Отвечать на устные вопросы одногруппников связанные с содержанием альтернатив и возможностями их реализации.

## Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание
5	6-7	Оценка «отлично» выставляется при выполнении работы в установленные сроки, в полном объеме и на высоком теоретическом уровне. Студент свободно владеет теоретическим материалом, умеет применить его при решении кейса; на все вопросы дает правильные и обоснованные ответы, убедительно защищает свою точку зрения.
4	4-5	Оценка «хорошо» выставляется при выполнении работы в установленные сроки, в полном объеме. Студент достаточно владеет теоретическим материалом, может применять его самостоятельно или по указанию преподавателя. На большинство вопросов даны правильные ответы, защищает свою точку зрения достаточно обосновано.
3	2-3	Оценка «удовлетворительно» выставляется при выполнении работы в установленные сроки, в основном правильно, но без достаточно глубокой проработки некоторых разделов. Студент усвоил только основные разделы теоретического материала и по указанию преподавателя (без инициативы и самостоятельности) применяет его практически; на вопросы отвечает неуверенно или допускает ошибки, неуверенно защищает свою точку зрения.
2	0--1	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, если студент не выполняет работу в установленные сроки. Решения кейса не раскрыто, ответы не полные. Студент не может защитить свои выводы, допускает грубые фактические ошибки при ответах на поставленные вопросы или не отвечает на них.

### 5.5 Пример вопросов на Промежуточную аттестацию

1. Проиллюстрируйте примером возникновение «Эффекта владения» при принятии управленческих решений?
2. Прокомментируйте экономический смысл правила Вальда?
3. Основные причины невыполнения решений.
4. Проиллюстрируйте примером, чем среда неопределенности будет отличаться от среды риска.
5. Вы принимаете решения о закрытии торговой точки и увольнении сотрудников, определите какие виды ответственности возникают в этом случае?

## Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание
5	14-15	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой.
4	11-13	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач.
3	6-10	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки. Не может связать с практическими примерами.
2	0-5	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки.