

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Меркулов Евгений Сергеевич

Должность: И.о. ректора

Дата подписания: 02.04.2021 07:05:05

Уникальный программный ключ:

39428e82d614a3cd984f917b018f0fd2c07182daabc77db685db2d16370f6e7c

СМК

Редакция 1

Шифр УМКД-24-01-2018

Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»

**Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Камчатский государственный университет имени Витуса Беринга»**

Рассмотрено и утверждено на  
заседании кафедры (УМКС)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 201\_\_ г., протокол №\_\_  
Зав. кафедрой (председатель УМКС)  
\_\_\_\_\_ Н.Г. Мищенко

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
Б1. В. 13 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ (М6-18)**

**Направление подготовки (специальность): 38.03.02 «Менеджмент»**  
(код и наименование направления подготовки (специальности))

**Профиль подготовки: «Государственное и муниципальное управление»**

**Квалификация выпускника: Бакалавр**

**Форма обучения: очная**

**Курс 3 Семестр 6**

**Экзамен: 6 семестр**

Петропавловск-Камчатский 2018 г.



СМК		Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
	Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

Разработчик:

доцент кафедры экономики и сервиса

(должность, кафедра)

Н.Г. Мищенко

(подпись)

СМК		Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
	Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения. ....	5
2. Планирование и организация самостоятельной работы.....	5
3. Методические указания по выполнению отдельных видов работ .....	6
4. Система контроля самостоятельной работы.....	12

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

## 1. Общие положения.

Самостоятельная работа студентов проводится с целью систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений и навыков студентов. Углубления и расширения теоретических знаний: формирования знаний, умений и навыков использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу. Развития познавательных способностей и активности студентов: творческой инициативы, самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации, развития научно-исследовательских умений. В учебном процессе выделяют два вида самостоятельной работы: аудиторная-внеаудиторная.

*Аудиторная* самостоятельная работа по дисциплине, выполняется на учебном занятии, по заданию преподавателя под его непосредственным руководством.

*Внеаудиторная* самостоятельная работа выполняется студентом по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия. ФГОС ВО регламентирует максимальный объем учебной нагрузки студента и объем обязательной нагрузки в целом по теоретическому обучению и по циклам дисциплин. Объем времени, отведенный на внеаудиторную самостоятельную работу студента должен найти отражение: в рабочем плане по каждому направлению, в рабочих программах дисциплин, тематических планах.

## 2. Планирование и организация самостоятельной работы.

Самостоятельная работа включает две составные части: аудиторная самостоятельная работа и внеаудиторная.

Самостоятельная аудиторная работа включает выступление по вопросам семинарских занятий, выполнение практических заданий (*при наличии*).

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов заключается в следующих формах:

- изучение литературы; осмысление изучаемой литературы;
- работа в информационно-справочных системах;
- аналитическая обработка текста (конспектирование, реферирование);
- составление плана и тезисов ответа в процессе подготовки к занятию;
- решение тестов, задач, кейс-стадий;
- подготовка сообщений по вопросам семинарских занятий;
- подготовка реферата, эссе, курсовой работы и пр.

### *Планирование внеаудиторной самостоятельной работы*

Виды заданий для внеаудиторной самостоятельной работы, их содержание и характер могут иметь вариативный и дифференцированный характер учитывающий специфику изучаемой дисциплины, индивидуальные особенности студента.

### *Организация и руководство внеаудиторной самостоятельной работой студентов*

Перед выполнением студентом самостоятельной внеаудиторной работы преподаватель проводит инструктаж по выполнению задания, который включает цель задания, его содержание, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки. Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений студентов.

Контроль результатов самостоятельной внеаудиторной работы студентов может осуществляться в письменной, устной или смешанной форме; в качестве форм и

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

методов контроля могут быть использованы семинарские занятия, коллоквиумы, зачеты, тестирование, контрольные работы, защита творческих работ и др. Критериями оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы студента являются: уровень освоения студентом учебного материала, умения студента использовать теоретические знания при выполнении практических задач, сформированность компетенций.

### 3. Методические указания по выполнению отдельных видов работ

При изучении дисциплины особую роль играют семинары, поскольку они позволяют

решить целый спектр учебных целей: закрепление лекционного материала и глубокое рассмотрение теоретических и практических вопросов политической науки; формирование навыков научного анализа; развитие творческого мышления и познавательной мотивации; получение навыков научной дискуссии и решения проблемных задач. Особенность данной формы учебного занятия заключается в том, что здесь большая роль отводится самостоятельному изучению студентом учебной и научной литературы по предложенным темам. Эффективно выстроенная система самостоятельной работы – это залог не только успешной сдачи экзамена, но и приобретение и развитие навыков работы с различной информацией и источниками, способности самостоятельно разбираться в исследуемых вопросах. В процессе самостоятельной подготовки и участия в семинарском занятии необходимо выполнять несколько видов учебных работ: во-первых, анализ учебной и научной литературы, во-вторых, отслеживание текущей политической информации, знакомство и работа со СМИ и Интернет-ресурсами, в-третьих, выполнение ряда учебных задач и тестовых заданий, в-четвертых, подготовка устных выступлений и докладов.

#### **3.1 Работа с литературой, аналитическая обработка текста.**

Важнейшим видом самостоятельной работы студента ВУЗа является анализ учебной и научной литературы: учебников и учебных пособий по дисциплине, а также научных монографий и научных статей, посвященных проблемам. Главным принципом и требованием при освоении дисциплины является принцип научности, который предполагает осуществление преподавания в неразрывной связи с новейшими достижениями научной мысли. Таким образом, студентам рекомендуется также самостоятельно осуществлять поиск дополнительной научной литературы, особенно это касается тем докладов. При выполнении индивидуальной работы следует использовать учебные пособия, приведенные в каждой теме, а также периодическую литературу. Перечень использованной литературы приводится в конце работы. Изучить теоретический материал, который представлен в комплекте учебно-методических материалов по дисциплине.

#### **3.2. Подготовка к лекционным, семинарским (практическим)/лабораторным занятиям.**

Успешное изучение дисциплины требует посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения всех учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой и нормативными правовыми актами и нормативными документами.

Во время лекции студент должен вести краткий конспект.

Работа с конспектом лекций предполагает просмотр конспекта в тот же день после занятий. При этом необходимо пометить материалы конспекта, которые вызывают затруднения для понимания. При этом обучающийся должен стараться найти ответы на

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

затруднительные вопросы, используя рекомендуемую литературу. Если ему самостоятельно не удалось разобраться в материале, необходимо сформулировать вопросы и обратиться за помощью к преподавателю на консультации или ближайшей лекции.

Обучающемуся необходимо регулярно отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.

*Практические (семинарские) занятия* составляют важную часть профессиональной подготовки студентов. Основная цель проведения практических (семинарских) занятий - формирование у студентов аналитического, творческого мышления путем приобретения практических навыков.

Важнейшей составляющей любой формы практических занятий являются упражнения (задания). Основа в упражнении - пример, который разбирается с позиций теории, развитой в лекции. Как правило, основное внимание уделяется формированию конкретных умений, навыков, что и определяет содержание деятельности студентов - решение задач, графические работы, уточнение категорий и понятий науки, являющихся предпосылкой правильного мышления и речи.

Практические (семинарские) занятия выполняют следующие задачи:

- стимулируют регулярное изучение рекомендуемой литературы, а также внимательное отношение к лекционному курсу;
- закрепляют знания, полученные в процессе лекционного обучения и самостоятельной работы над литературой;
- расширяют объём профессионально значимых знаний, умений, навыков;
- позволяют проверить правильность ранее полученных знаний;
- прививают навыки самостоятельного мышления, устного выступления;
- способствуют свободному оперированию терминологией;
- предоставляют преподавателю возможность систематически контролировать уровень самостоятельной работы студентов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо просмотреть конспекты лекций и методические указания, рекомендованную литературу по данной теме; подготовиться к ответу на контрольные вопросы.

За 10 мин до окончания занятия преподаватель проверяет объём выполненной на занятии работы и отмечает результат в рабочем журнале.

Оставшиеся невыполненными пункты задания практического занятия студент обязан доделать самостоятельно.

После проверки практического задания преподаватель может проводить устный или письменный опрос студентов для контроля усвоения ими основных теоретических и практических знаний по теме занятия (студенты должны знать смысл полученных ими результатов и ответы на контрольные вопросы). По результатам проверки практического задания и опроса выставляется оценка за практическое занятие. *Рекомендуемый перечень оценочных средств фиксируется в ФОС (фонде оценочных средств).*

При подготовке к экзамену в дополнение к изучению конспектов лекций, учебных пособий и слайдов, необходимо пользоваться учебной литературой, рекомендованной к настоящей программе. При подготовке к экзамену нужно изучить теорию: определения всех понятий и подходы к оцениванию до состояния понимания материала и самостоятельно решить по несколько типовых задач из каждой темы. При решении задач всегда необходимо уметь качественно интерпретировать итог решения.

**Выполнение упражнений и задач.** В темах семинарских занятий вы можете столкнуться с рядом интеллектуальных и ситуационных задач и упражнений. В рамках

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

курса предполагается подготовка докладов, написание рефератов, решение различного рода задач, поиск ответов на тестовые задания и т.д. таблиц. Необходимо ответственно подойти к выполнению заданий, поскольку их цель - освоить технику анализа сложных общественно - политических явлений и структурировать полученные теоретические знания.

#### ***Подготовка устных выступлений и докладов.***

Выступление по вопросам семинаров и темам докладов необходимо тщательно продумывать. В основе каждого выступления по вопросам семинара и темам докладов лежит анализ актуальной проблемы политической науки, этот момент объединяет эти две формы работы. Но, в то же время, в отличие от вопросов, темы докладов семинара посвящены наиболее сложным и неоднозначным проблемам политической науки и практики. Они требуют более глубокого анализа и привлечения дополнительного научного и фактического материала. После изучения научной литературы, отбора фактов и данных по проблемам семинара прочтите внимательно изучите лекционный материал, методические рекомендации к каждой теме семинарского занятия.

Основные требования к устному выступлению (докладу, сообщению и т.п.):

1. доступность изложения (хорошо выступает не тот, кто легко говорит, а тот, кого легко слушать)
2. чёткость и последовательность объяснений, а также логичность и убедительность приводимых фактов и доводов
3. краткость и предельная ясность
4. единство формы (стиля и содержания);
5. эмоциональность и выразительность.

#### ***Методические рекомендации по подготовке к тестированию***

Успешное выполнение тестовых заданий является одним из условий прохождения текущей аттестации по дисциплине. Тестовые задания охватывают основные вопросы по дисциплине. Для выполнения тестовых заданий студенты должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников.

*Формами тестовых заданий* являются:

1. Закрытая (с выбором одного или нескольких заключений).
2. Открытая (с заданием вписать самостоятельно правильный ответ).
3. На установление правильной последовательности (дат, этапов и т.д.).
4. На установление соответствия (авторов их монографиям, терминов их дефинициям и т.д.).

У студента есть возможность выбора правильного ответа или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Тест выполняется студентами самостоятельно во время лабораторных и (или) практических занятий. Студент имеет возможность самостоятельно готовиться к тестированию.

### ***3.3. Самостоятельное изучение отдельных тем курса.***

Подготовка вопросов для самостоятельного изучения включает: изучение необходимой литературы (обязательной, дополнительной литературы, специальных периодических изданий, интернет-ресурсов), подготовку конспекта ответа и презентации, решение типовых заданий, ответы на контрольные вопросы.

При подготовке вопросов важно:



СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

– использовать достаточно широкий диапазон массива информации, провести обзор периодической литературы и специальных изданий, составить каталог Интернет-ресурсов;

– представить различные подходы, четко и полно определить рассматриваемые понятия, выявить взаимосвязи понятий и явлений,

взаимозависимости и связи с другими вопросами;

– грамотно структурировать материал, ясно, четко и логично его излагать, приводить соответствующие примеры из практики, для иллюстрации положений, тезисов и выводов использовать таблицы,

схемы, графики, диаграммы;

– отработать решение типовых заданий;

– подготовить презентацию.

### **3.4. Подготовка письменных научно-исследовательских работ.**

Научно-исследовательская работа студентов при курсовом и дипломном проектировании связана с разработкой специальных разделов с элементами научного поиска и исследования выполняемые в процессе решения реальных задач конкретных предприятий. Рекомендации по их выполнению представлены в методических рекомендациях по курсовым работам и выпускным квалификационным работам.

#### ***Подготовка реферата.***

Написание рефератов по темам практических занятий можно отнести к научно-исследовательской работе.

В ходе учебного процесса студент может выбрать самостоятельное направление работы и согласовать тематику реферата с преподавателем.

Различают несколько видов рефератов по их тематике и целевому назначению: литературный (обзорный) и методический.

В литературном (обзорном) реферате следует рассмотреть изученность намеченной темы исследования, привести научные результаты в определенную систему, выделить главные линии развития явления и дополнительные его стороны. Критический обзор литературы может послужить основой для вводной части будущего научного (курсового, дипломного) труда. В методическом реферате следует дать сравнительную оценку применяемых приемов и способов решения планируемых задач, анализ качества методов и ожидаемых результатов исследования.

#### ***Этапы работы по написанию реферата***

**1. Формулировка темы.** Рекомендуется по возможности давать краткие формулировки темы реферата (из пяти – семи слов). При необходимости основная формулировка может быть расширена уточнением в скобках.

**2. Выбор объекта исследования.** Объект исследования – то, на что направлена (исследовательская) познавательная деятельность автора в рамках конкретного реферата. Объект исследования представляет собой некий целостный объект (деятельность или процесс, продукция, организация, система, лицо или любая комбинация из них), на котором исследуется то, что является предметом исследования (свойства, закономерности, отличительные особенности и др.).

**3. Предмет исследования.** Предмет исследования – то, что изучается на объекте исследования (свойства, зависимости, стороны, отношения, процессы, функции, качество, особенности данного объекта, которые исследователь желает выявить, и выделяет для целенаправленного изучения).

Предмет исследования представляет собой концентрированное выражение

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

взаимосвязи проблемы и объекта исследования. Предмет исследования более узок и конкретен; благодаря его формулированию из общей системы, представляющей объект исследования, выделяется часть системы или процесс, протекающий в системе, являющиеся непосредственным предметом исследования. Предмет исследования, как правило, находится в границах объекта исследования.

В одном и том же объекте может быть выделено несколько предметов исследования. Равно как один и тот же предмет исследования может изучаться на нескольких объектах.

Выбор предмета исследования согласовывается с преподавателем с позиций соответствия его выбранной теме.

**4. Определение главной цели реферата.** Цель исследования – конкретизация темы исследования, краткое изложение проблемы, решение которой предполагает получение результата исследования.

**5. Задачи исследования.** Задачи исследования – задачи, решение которых обеспечивает достижение поставленной в работе главной цели, т.е. декомпозиция цели.

**6. Выбор инструментария.** Инструментарий исследования – методология, методика и методы, применяемые в исследовании.

Инструментарий исследования:

- методы сравнительного и статистического анализа;
- методы анализа инвестиционных проектов;
- методология и методы принятия управленческих решений;
- методология и методы новой логики управления проектами и пр.

Выбор подходящего инструментария в значительной мере определяет успех исследования. Поэтому ему следует уделить особое внимание. Однако совершенно очевидно, что выбор инструментария может быть уточнен при реализации исследования.

**7. Структура реферата.** Структура реферата определяется его содержанием. Однако в этом вопросе уже существуют довольно длительные традиции, основанные на подтвержденной опытом целесообразной логике изложения полученных результатов. Структура в общем виде такова: введение, основная часть, заключение, список литературы (не менее 7-10 источников, в том числе ссылки на интернет-сайты и периодические издания).

Основная часть разбивается на главы или иные единицы деления (параграфы, разделы, пункты). Количество единиц деления определяется содержанием исследования. Рекомендуемая логика изложения такова.

Для обзорного реферата можно предложить такой примерный план.

1. Вводное слово о целевой установке реферата.
2. Теоретическое и прикладное (практическое) значение темы.
3. Спорные вопросы в определении сущности явления или свойств предмета (проблемы).
4. Новые публикации по освещению темы.
5. Нерешенные вопросы и их научное, социальное и экономическое значение.

Для реферата методического характера можно предложить следующий план.

1. Основные задачи исследования темы.
2. Анализ наиболее употребляемых методов исследования конкретного объекта.
3. Отзывы видных специалистов о научных методах по изучению данного объекта.
4. Выводы и предложения по существу вопроса.

**8. Приложения к реферату.** Для решения вопроса, что представить в качестве приложений (иллюстративного материала), по сути надо ответить на два других:

- в чем будут заключаться основные предполагаемые результаты;

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

– как эти результаты можно представить наиболее информативно (формулами, таблицами, графиками, рисунками и пр.).

Из размышлений о предполагаемых результатах и следует планирование иллюстративного материала. Его количество должно ограничиваться некоторым минимумом, логически иллюстрирующим результаты исследования.

#### *Оформление реферата*

Реферат должен быть соответствующим образом оформлен. К оформлению предъявляются следующие требования:

1. Реферат должен быть выполнен с помощью компьютера через 1,5 интервала; формат текста: Word for Windows – 97/2000. Формат страницы: А4 (210 x 297 мм). Шрифт: размер (кегель) – 14; тип – Times New Roman.

2. Реферат выполняется на одной странице листа.

3. Страницы нумеруются арабскими цифрами внизу посередине.

4. Каждая страница должна иметь поля шириной: верхнее – 20 мм; нижнее – 20 мм; правое – 10 мм; левое – 30 мм.

5. Каждый студент группы должен выполнить реферат по отдельной теме.

6. При написании текста, составлении графиков и таблиц использование подчеркиваний и выделений текста не допускается.

7. Нумерация страниц должна быть сквозной. Первой страницей является титульный лист, второй – содержание. На титульном листе и содержании номер страницы не ставится.

8. Все иллюстрации (схемы, графики, рисунки) именуется рисунками. Они нумеруются последовательно сквозной нумерацией в пределах всего реферата арабскими цифрами. Рисунок в тексте должен размещаться сразу после ссылки на него. Каждый рисунок должен сопровождаться содержательной подписью, подпись помещается под рисунком в одну строку с его номером по центру. Шрифт: размер (кегель) – 14.

9. Цифровой материал рекомендуется оформлять в виде таблиц. Таблицы должны нумероваться единой сквозной нумерацией арабскими цифрами в пределах всей работы.

10. Каждая таблица должна иметь содержательный заголовок. Подчеркивать заголовок таблицы не следует. Над верхним левым углом таблицы помещают надпись: «Таблица...» с указанием ее номера, например: «Таблица 1». При наличии наименования слово «Таблица...» пишут на той же строке и отделяют его от наименования таблицы, написанного с первой прописной буквы, тире. Шрифт: размер (кегель) – 12.

11. Таблица должна размещаться сразу после ссылки на нее в тексте работы. При переносе таблицы на следующую страницу следует пронумеровать графы и повторить их нумерацию на следующей странице. Эти страницы начинаются с надписи: «Продолжение таблицы» с указанием ее номера.

12. На все таблицы должны быть даны ссылки в тексте по типу «... таблица 1», «согласно данным таблицы 2».

13. На все цитаты и цифровые данные, приводимые в тексте, указываются источники. Источник проставляется сразу после приведения цитаты или примера в тексте в квадратных скобках или приводится внизу страницы. Знак сноски выполняют арабскими цифрами со скобкой и помещают на уровне верхнего обреза шрифта.

14. Работа должна быть подписана студентом с указанием даты выполнения. Подпись должна быть разборчивой. После проверки реферат визируется преподавателем.

Реферат, выполненный студентом, должен быть представлен на кафедру в установленные сроки и защищен до итогового контроля знаний по дисциплине.

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

### **3.5 Подготовка к зачету (экзамену).**

Студент должен обновить полученные ранее знания, умения, навыки, характеризующие практическую и теоретическую подготовленность по темам, содержание которых составляет предмет зачета (экзамена) и соответствует требованиям по готовности к видам профессиональной деятельности, решению профессиональных задач и освоению компетенций.

Подготовка к экзаменам является особым видом самостоятельной работы. Основное его отличие состоит в том, что студенты готовятся к экзамену по содержанию курса и ищут в различных источниках ответы на конкретные вопросы (первоисточники, монографии, конспект лекций, периодическая литература, учебные издания). При подготовке к зачету (экзамену) желательно составлять конспекты, иллюстрируя отдельные прорабатываемые вопросы. Материал должен конспектироваться кратко, четко, конкретно в рамках обозначенной темы.

Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, хрестоматии и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода. Особое внимание студент должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения, и приводить аналогичные примеры самостоятельно. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебной книге, полезно либо в тетради на специально отведенных полях, либо в документе, созданном на ноутбуке, планшете и др. информационном устройстве, дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем. Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались.

Студентам рекомендуется составлять лист опорных терминов и понятий, содержащий важнейшие и наиболее часто употребляемые формулы и понятия, основные положения лекции, что может служить постоянным справочником по предмету. Основной смысл подготовки опорных терминов – это систематизация и оптимизация знаний по данному предмету.

## **4. Система контроля самостоятельной работы**

### **4.1 Формы контроля и самоконтроля.**

Формы проведения промежуточной аттестации определяются рабочим учебным планом направления подготовки, являются едиными и обязательными для всех форм обучения, включают сдачу зачетов и экзаменов, защиту курсовых работ. Зачеты и экзамены проводятся по расписанию, согласно графику учебного процесса.

#### *Виды и формы текущего контроля и промежуточной аттестации.*

К видам текущего контроля и промежуточной аттестации можно отнести: устный опрос; письменные работы; контроль с помощью технических средств и информационных систем. Каждый из данных видов контроля выделяется по способу выявления формируемых компетенций: в процессе беседы преподавателя и студента; в процессе создания и проверки письменных материалов; путем использования компьютерных программ, приборов, установок и т.п.

Устный опрос позволяет оценить знания и кругозор студента, умение логически построить ответ, владение монологической речью и иные коммуникативные навыки.

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

Устный опрос обладает большими возможностями воспитательного воздействия преподавателя, т.к. при непосредственном контакте создаются условия для его неформального общения студентом. Устный опрос позволяет выявить детали, которые по каким-то причинам оказались недостаточно осмысленными в ходе учебных занятий и при подготовке к зачёту или экзамену.

Собеседование, коллоквиум, зачёт и экзамен могут стимулировать учебную деятельность студента, его участие в научной работе.

Письменные работы позволяют экономить время преподавателя, дают возможность поставить всех студентов в одинаковые условия, возможность разработки равноценных по трудности вариантов вопросов, возможность объективно оценить ответы при отсутствии помощи преподавателя, возможность проверить обоснованность оценки, уменьшение субъективного подхода к оценке подготовки студента, обусловленного его индивидуальными особенностями.

*Контроль* результатов образования с использованием информационных технологий и систем обеспечивает быстрое и оперативное получение объективной информации о фактическом усвоении студентами контролируемого материала, в том числе непосредственно в процессе занятий, возможность детально и персонализировано представить эту информацию преподавателю для оценки учебных достижений и оперативной корректировки процесса обучения, формирования и накопления интегральных (рейтинговых) оценок достижений студентов по всем дисциплинам и модулям образовательной программы, привитие практических умений и навыков работы с информационными ресурсами и средствами, возможность самоконтроля и мотивации студентов в процессе самостоятельной работы.

В то же время контроль с применением технических средств уступает письменному и устному контролю в отслеживании индивидуальных способностей и креативного потенциала студента. Технические средства контроля желательно сочетать с устной беседой с обучающимся. Каждый из видов контроля осуществляется с помощью определенных форм, которые могут быть как одинаковыми для нескольких видов контроля (например, устный и письменный экзамен), так и специфическими. Соответственно, и в рамках некоторых форм контроля могут сочетаться несколько его видов (например, экзамен по дисциплине может включать как устные, так и письменные испытания). Текущий контроль является средством коррекции процесса усвоения новых знаний и умений. Он может быть фронтальным (охватывает весь состав студентов) и проводится в виде устного опроса, контрольной письменной работы, тестов, решения профессиональных задач или выборочным (отдельные лица) и проводится как индивидуальные собеседования, проверка конспектов, контрольный опрос в начале занятия.

Особый вид – контроль остаточных знаний студентов, то есть той части изученного материала, которая годами остается в памяти обучающегося.

*Основные формы текущего и промежуточного контроля.*

Основные формы текущего и промежуточного контроля определяются федеральным государственным образовательным стандартом, а также действующими рабочими программами дисциплины. Средствами обеспечения текущего и промежуточного контроля являются фонды оценочных средств по дисциплинам, методические пособия, учебные программы и т.д.

*Формы текущего контроля*

*К формам текущего контроля* относятся: собеседование, коллоквиум, тест, контрольная работа, лабораторная, и т.п. работа, эссе и иные творческие работы, реферат.

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

Собеседование – специальная беседа преподавателя со студентом на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, рассчитанная на выяснение объема знаний студента по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.

Коллоквиум (лат. colloquium – разговор, беседа) может служить формой не только проверки, но и повышения знаний студентов. На коллоквиумах обсуждаются отдельные части, разделы, темы, вопросы изучаемого курса, обычно не включаемые в тематику семинарских и других практических учебных занятий, а также рефераты, проекты и иные работы обучающихся.

Тест является простейшей формой контроля, направленной на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин. Тест состоит из небольшого количества элементарных задач; может предоставлять возможность выбора из перечня ответов; занимает часть учебного занятия (10-30 минут); правильные решения разбираются на том же или следующем занятии. Частота тестирования определяется преподавателем.

Тесты классифицируются:

1. по уровню контроля вступительные, текущие, тематические, тесты промежуточной и итоговой аттестации;

2. по содержанию гомогенные (основанные на содержании одной дисциплины), гетерогенные (основанные на содержании нескольких дисциплин), в свою очередь подразделяющиеся на полидисциплинарные тесты (набор гомогенных тестов по отдельным дисциплинам) и междисциплинарные тесты (каждое задание такого теста включает элементы содержания нескольких дисциплин);

3. по методологии интерпретации результатов: нормативно ориентированные (позволяют сравнивать учебные достижения отдельных испытуемых друг с другом), критериально ориентированные (позволяют измерить уровень индивидуальных учебных достижений относительно полного объема знаний, навыков и умений, которые должны быть усвоены обучаемыми по конкретной дисциплине);

4. по форме предъявления бланковые, компьютерные ординарные, компьютерные адаптивные.

5. по целям обучающие (предназначены для самоконтроля студента и определения траектории обучения), аттестующие (использоваться как для проведения текущего контроля успеваемости в течение семестра, так и для проведения промежуточной и рубежной аттестации). Контрольная работа является более сложной формой проверки; она может применяться для оценки знаний по базовым и вариативным дисциплинам.

Контрольная работа, как правило, состоит из небольшого количества средних по трудности вопросов, задач или заданий, требующих поиска обоснованного ответа. Контрольная работа может занимать часть или полное учебное занятие с разбором правильных решений на следующем занятии. Рекомендуемая частота проведения – не менее одной перед каждой промежуточной аттестацией.

Эссе – одна из форм письменных работ, наиболее эффективная при освоении базовых и вариативных дисциплин. Роль этой формы контроля особенно важна при формировании универсальных компетенций выпускника, предполагающих приобретение основ гуманитарных, социальных и экономических знаний, освоение базовых методов соответствующих наук. Эссе – небольшая по объему самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем соответствующей дисциплины. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных умозаключений.

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

Реферат – форма письменной работы, которую рекомендуется применять при освоении вариативных (профильных) дисциплин профессионального цикла. Как правило, реферат представляет собой краткое изложение содержания научных трудов, литературы по определенной научной теме.

*Формы промежуточной аттестации* Промежуточная аттестация может проводиться в форме: зачета; экзамена (по дисциплине, модулю); отчета (по практикам, научно-исследовательской работе студентов и т.п.); (учебно-ознакомительной, учебной, производственной, преддипломной и т.д.) курсовой работы. Формы аттестации по каждой дисциплине определяются учебным планом. Зачет и экзамен представляют собой формы промежуточной аттестации студента, определяемые учебным планом подготовки по направлению ВО. Экзамены и зачеты, установленные утвержденным учебным планом по дисциплине или ее части, преследуют цель оценить полученные студентом теоретические знания, их уровень, развитие творческого мышления, степень приобретения навыков самостоятельной работы, умение синтезировать полученные знания и применять их к решению практических задач. Знания студента на экзамене оцениваются по четырехбалльной шкале (отлично, хорошо, удовлетворительно и неудовлетворительно), а на зачетах - «зачтено» и «не зачтено». По отдельным дисциплинам, по курсовым проектам (работам), по практикам может быть предусмотрен дифференцированный зачет с оценкой.

Курсовая работа – вид самостоятельной письменной работы, направленный на творческое освоение дисциплин (модулей) и выработку соответствующих профессиональных компетенций.

Отчеты по практикам и НИР являются специфической формой письменных работ, позволяющей студенту обобщить свои знания, умения и навыки, приобретенные за время прохождения базовых и профильных учебных производственных, научно-производственных практик и НИР. Объем отчетов может составлять 20–25 страниц. Правильно сформулированные требования к содержанию, оформлению и защите научно-учебных отчетов по практикам могут дать хороший образец нового «интегрального» или системного подхода к оценке уровня приобретенных студентом умений, навыков, универсальных и профессиональных компетенций. При этом помимо перечисленных выше умений и навыков, приобретаемых при выполнении курсовой работы, могут контролироваться следующие компетенции: способность работать самостоятельно и в составе команды; готовность к сотрудничеству, толерантность; способность организовать работу исполнителей; способность к принятию управленческих решений; способность к профессиональной и социальной адаптации; способность понимать и анализировать социальные, экономические и экологические последствия своей профессиональной деятельности владение навыками здорового образа жизни и физической культурой. Цель каждого научно-учебного отчета – осознать и зафиксировать профессиональные и социально-личностные компетенции, приобретенные студентом в результате освоения теоретических курсов и полученные им при прохождении практики. Для выпускающей кафедры отчеты студентов по практикам важны потому, что позволяют создавать механизмы обратной связи для внесения корректив в учебные и научные процессы.

Самостоятельная работа включает две составные части: аудиторная самостоятельная работа и внеаудиторная.

Самостоятельная работа включает две составные части: аудиторная самостоятельная работа и внеаудиторная.

Самостоятельная аудиторная работа включает выступление по вопросам семинарских занятий, выполнение практических заданий (*при наличии*).

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов заключается в следующих формах:

- Конспектирование статей
- Решение управленческих задач
- Анализ управленческих ситуаций
- Решение тестов
- Составление терминологического словаря.
- Подготовка сообщений по вопросам семинарских занятий.

### **Планы семинарских (практических, лабораторных) занятий**

#### **Семинар 1-2. Управленческие решения (УР) в системе менеджмента.**

1. Сущность и содержание УР. Роль решений в процессе управления. Требования, предъявляемые к управленческому решению.
2. Формы подготовки и реализации управленческих решений.
3. Основные свойства управленческих решений и требования к их разработке.
4. Классификация управленческих решений.
5. Алгоритм принятия управленческих решений.

#### Ситуация для обсуждения на семинаре.

Предлагаются две наиболее распространенные и известные точки зрения на «Теорию принятия решений» как науку. Необходимо прочитать и обосновать приведенные утверждения.

1. Теория принятия решений не имеет своих объективных законов, так как все знания о принятии решений включаются в состав «управленческих аспектов разных наук» или «конкретных наук об управлении».

2. Теорию принятий решений невозможно было бы создать только за счет синтеза знаний других наук, так как в управлении есть нечто, чего нет и не может быть у составляющих это знание наук.

#### Вопросы для обсуждения:

1. Какую точку зрения вы считаете правильной?
2. Существует ли такая самостоятельная наука, как теория принятия решений?
3. Что отличает предмет теории принятия решений от предмета «управленческих аспектов разных наук» и «конкретных наук об управлении»?
4. Каковы составляющие теории принятия решений как науки?
5. Какова роль теории принятия решения в условиях современной экономики?

#### **Семинар 3. Модели принятия управленческих решений.**

1. Моделирование процессов принятия управленческих решений.
2. Виды моделей теории принятия решений: классическая, административная, политическая, их достоинства и недостатки

#### **Семинар 4. Типология и классификация управленческих решений.**



СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

1. Типология управленческих решений.
2. Основные подходы к классификации управленческих решений.
3. Варианты классификации управленческих решений.
4. Разновидности организационных решений: запрограммированные, незапрограммированные, компромиссные.
5. Требования, предъявляемые к управленческим решениям, и условия их выполнения.
6. Особенности управленческих решений в условиях внедрения современных информационных технологий и систем искусственного интеллекта.

### **Семинар 5-6. Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений.**

1. Подходы к принятию управленческих решений.
2. Основные этапы процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений.
3. Целевая ориентация управленческих решений.
4. Диагностика и идентификация проблем.
5. Анализ альтернатив.
6. Критерии и ограничения выбора альтернатив.
7. Организация разработки и выполнения управленческих решений

#### Ситуация для обсуждения на семинаре:

В городе N более 50 лет функционирует завод по производству военной и гражданской продукции. Руководство компании, которой принадлежит завод, уже много лет ведет поиск путей повышения эффективности производства. Недавно на заводе сменилось руководство. Практически весь «аппарат управления» приехал из другого города, а Вас назначили на должность директора по производству. В прошлом году руководством предприятия было закуплено и установлено новое оборудование, введена новая система оплаты труда. Однако ожидаемого роста эффективности производства так и не произошло. Кроме того, стало снижаться качество продукции, выросла текучесть кадров. Руководство предприятия считает, что это происходит из-за нового оборудования и неквалифицированных работников. У Вас, как у директора по производству, состоялся разговор с руководителем завода. Он удивлен сложившейся ситуацией и считает, что Вы в ближайшее время должны решить данную проблему. Через месяц он хотел бы получить отчет о проделанной Вами работе и ее результатах.

#### Задание к ситуации:

1. Постройте «дерево целей».
2. Предложите Ваши мероприятия по выходу из сложившейся ситуации и обоснуйте ответ.

### **Семинар 7. Методы разработки и принятия управленческих решений.**

1. Классификация методов принятия управленческих решений.

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

2. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем (методы сравнительного и факторного анализа, методы моделирования, методы прогнозирования, методы ситуационного анализа).

3. Метод генерации альтернатив (креативные, эвристические, метод Дельфи).

4. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив (экспертные методы, методы многокритериальной оценки).

### **Семинар 8. Условия неопределённости и риска при разработке управленческих решений.**

1. Поиск и выбор альтернатив.

2. Анализ влияния факторов внутренней и внешней среды на формирование альтернатив.

3. Понятие и классификация рисков.

4. Способы оценки степени риска.

5. Критерии оценки риска управленческого решения. Кривая риска.

6. Методы анализа риска и неопределённости.

7. Методы управления риском.

Ситуация для обсуждения на семинаре:

Компания ОАО «Интеллект-М» занимается издательской деятельностью - в основном изданием учебной литературы для высших и средних учебных заведений. Директор запланировал подготовить решение о расширении торговой базы компании. Он поручил своим специалистам подготовить информацию для этого решения по следующим направлениям:

- результаты маркетингового анализа о возможном спросе;
- предложения о конкретной организационной форме торговой организации и требуемых специалистах;
- возможные контрагенты по строительству и аренде помещений;
- возможные форс-мажорные ситуации;
- сроки осуществления такого расширения.

После ознакомления с собранными сведениями было принято решение об аренде прилавков в четырех книжных магазинах без изменения организационной формы компании. Однако это решение не было реализовано полностью из-за выявившейся экономической нецелесообразности и трудности подбора добросовестных профессиональных работников.

Вопросы и задания для обсуждения:

1. В каких типовых процедурах подготовки управленческого решения возможны существенные неопределенности для данной ситуации?
2. Составьте план действий по корректировке принятого управленческого решения.
3. Какие возможности можно использовать в данной ситуации для уменьшения рисков?

### **Семинар 9. Эффективность управленческих решений.**

1. Эффективность управленческих решений и ее составляющие (факторы, показатели).

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

2. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений.

Ситуация для обсуждения на семинаре:

Руководство рекламного агентства «Афродита» осуществило ряд мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности. В частности, были приняты решения по совершенствованию рекламной кампании, в результате чего была получена дополнительная прибыль в размере 125 тыс. рублей, и по оптимизации использования печатного оборудования, за счет чего удалось добиться экономии в размере 25 тыс. рублей в текущем периоде. Затраты на реализацию мероприятий составили 75 тыс. рублей.

Задание: рассчитайте экономическую эффективность реализованных мероприятий.

**Внеаудиторная самостоятельная работа**

*перечисляются задания для выполнения внеаудиторной самостоятельной работы*

Самостоятельная работа включает в себя следующие виды деятельности студентов:

1. Конспектирование статей
2. Решение управленческих задач
3. Анализ управленческих ситуаций
4. Решение тестов
5. Составление терминологического словаря.

**Форма отчётности:**

все виды работ сдаются преподавателю в письменном виде до экзамена.

**Задание №1. Прочитайте управленческую задачу и предложите свой вариант её решения:**

**Задача 1.** Ваша фирма переезжает в новый офис. Все сотрудники заняты переездом. Начальники отделов стремятся занять кабинеты рядом с Вашим. Как Вы поступите с распределением кабинетов, чтобы работа была эффективной: а) отделы, работа которых непосредственно связана с конечным результатом, не напрямую зависящим от Вас, Вы переведете на другой этаж, чтобы они могли работать самостоятельно; б) другим отделам, работа которых неразрывно связана с Вашей, Вы предоставите кабинеты рядом со своим, потому что Вам надо часто встречаться с ними во время работы? Предложите свой вариант распределения кабинетов.

**Задача 2.** Вы – руководитель строительной организации. Понедельник. Начало рабочего дня. Вы заходите в 21 кабинет, просите секретаря принести чашечку кофе и занимаете свое рабочее кресло. Осматривая свой кабинет, Вы задерживаете «тяжелый взгляд» на своем рабочем столе: груда бумаг различного назначения находится в абсолютном беспорядке. Через час у Вас назначено совещание с руководителями отделов, но в таком «хаосе» Вы не можете найти нужные для проведения совещания документы. Как Вы справитесь с данной ситуацией?

**Задача 3.** Деятельность Вашего непосредственного подчиненного (начальника отдела маркетинга) связана с постоянным использованием оргтехники, но габариты его кабинета не позволяют установить на его рабочем месте всю требуемую технику. В ходе

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

деятельности он постоянно проходит через рабочие места других служащих. В связи с этим он тратит время на разговоры и личные просьбы, теряя тем самым как свое рабочее время, так и отвлекая других. Как разрешить данную ситуацию?

**Задача 4.** Вы установили контакт с японской фирмой, с которой хотите заключить договор. Вас приглашают в Японию, встречают как самого дорогого гостя, предлагают обширную программу развлечений с обедом в дорогом ресторане, а, когда дело доходит до переговоров, японцы просят подождать пару дней. И потом довольно продолжительное время сообщают Вам о периодически возникающих затруднениях. Как вы поступите в этой ситуации?

**Задача 5.** Вы руководитель крупной компании. Вам требуется новый секретарь. Собеседование и испытательный срок прошли три кандидата со следующими профессиональными и личными характеристиками (А, Б, В). Кого Вы примите на работу? Обоснуйте свое решение. А) Имеет очень хорошие профессиональные навыки и большой послужной список, организован и аккуратен, но в общении с посетителями проявляет грубость и недоброжелательность. Б) Профессиональные навыки на довольно высоком уровне. Вежлив, общителен и дружелюбен как с начальством, так и посетителями. Аккуратен и организован, но при этом не умеет хранить секреты фирмы и много разговаривает по телефону с посторонними людьми. В) За испытательный срок показал себя воспитанным и добросовестным. Дружелюбен и тактичен в общении с посетителями, но профессиональные навыки недостаточные. Не умеет адекватно реагировать на возникшие проблемы.

**Задача 6.** Ваше желание – устроить на своей фирме презентацию нового продукта. Фирма располагает средствами для составления рекламных буклетов, для приглашения гостей и проведения банкета, но ее финансовые возможности не позволяют оплатить для всех приглашенных места в гостинице по соответствующему разряду. Как Вы все организуете?

**Задача 7.** Никто лучше Вас не знает, на что Вы способны и насколько Вам удалось в повседневной деятельности подойти к границе своих возможностей. Поэтому Вы решили сами для себя изобрести систему оценки эффективности своего труда. По каким критериям Вы будете себя оценивать (не меньше 3)? Сделайте это в любой удобной Вам форме.

**Задача 8.** Вам предлагают повышение. Новая должность выше оплачивается и весьма престижна. Но Вы не знаете, будет ли эта работа доставлять Вам удовлетворение, более того, предполагаете, что не будет. Как вы поступите?

**Задача 9.** Как вы отнесетесь к тому, что резюме одного из претендентов на должность начальника отдела маркетинга в разделе «Опыт работы» содержит огромную информацию о различных местах работы данного специалиста (причем не более полугода на одном рабочем месте). Как вы построите собеседование с этим кандидатом?

**Задача 10.** Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т. е. на год и более. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения Вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

**Задание №2. Прочитайте ситуации и выполните предложенные ниже задания /  
ответьте на предложенные ниже вопросы:**

**Ситуация 1. «Привлечение персонала в ФГУ «Северная звезда»»**

Федеральное государственное учреждение «Государственный природный заповедник «Северная звезда»» расположено в южной части ХМАО-Югра на территории Сургутского административного района. Основной деятельностью ФГУ «Заповедник «Северная звезда»» является:

- сохранение в естественном состоянии природных комплексов, восстановление, а также предотвращение изменений природных комплексов и их компонентов в результате антропогенного воздействия;
- поддержание условий, обеспечивающих санитарную и противопожарную безопасность людей, животных, природных комплексов и объектов;
- проведение научных исследований и экологического мониторинга;
- ведение эколого-просветительской работы;
- осуществление контрольных функций;
- ведение архивной работы, связанной с кадровой документацией.

Деятельность ФГУ «Заповедник «Северная звезда»» осуществляется на основе сметного финансирования из федерального государственного бюджета. Для осуществления природоохранной деятельности учреждению необходимо наличие не только производственных и финансовых ресурсов, но и качественных трудовых ресурсов. От уровня образования и квалификации последних зависит большинство достижений в области природоохранных мероприятий и научных достижений. Кадровый состав заповедника характеризуется как высококвалифицированный, но стареющий. Молодежь не идет работать в заповедник по причине непривлекательности труда и неудовлетворенности уровнем заработной платы.

**Задание к ситуации №1:**

1. Проанализируйте сложившуюся неблагоприятную ситуацию и выявите ключевые проблемы.
2. Разработайте управленческие решения по совершенствованию кадровой политики ФГУ «Заповедник «Северная звезда»».

**Ситуация 2. «Гонка «Гаранта».**

Основанная в 1990 году компания «Гарант» – один из двух крупнейших российских производителей справочных правовых систем (СПС). С момента своего основания компания тратила большую часть людских и финансовых ресурсов на улучшение качества продукта. В это время конкуренты «Гаранта» из компании «Консультант Плюс», вышедшей на рынок в 1992 году, кроме инвестиций в продукт активно развивали еще и партнерскую сеть в регионах. В результате к 1999 году «Гарант» имел прочные позиции только в Москве, где незначительно уступал «Консультанту Плюс» (по внутренним подсчетам обеих компаний – независимых исследований рынка тогда еще не проводилось). В регионах же «Гарант» контролировал не более 10% пользователей, в то время как доля рынка конкурента в регионах приближалась к 90% (некоторые клиенты использовали одновременно обе системы). Директора «Гаранта»

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

Дмитрия Першеева сложившаяся ситуация не устраивала. «Стало ясно, что для занятия рынка недостаточно иметь конкурентоспособный продукт, необходимо наладить эффективную систему сбыта и сервисного обслуживания», – вспоминает он. Добиться резкого роста своей доли рынка компания могла четырьмя способами: придумать принципиально новый продукт; за короткое время вложить в развитие региональной сети огромные деньги; дожидаться, когда конкурент допустит ошибку; сделать ставку на планомерный рост, правильно распределяя ресурсы и уделяя внимание наиболее важным показателям. Однако удачного момента «Гаранту» дожидаться не удалось. Создать принципиально новый продукт или вложить масштабные средства в быстрое развитие сети также было затруднительно. На блицкриг в регионах требовались десятки миллионов долларов, которые необходимо было «изъять» из других направлений развития, а это могло привести к потере позиций в Москве и Петербурге. Придумать принципиально новый продукт в сегменте СПС в тот момент также не получилось. «Гарант» решил сконцентрироваться на поступательном захвате региональных рынков через изменение маркетинговой политики компании и отношений с партнерами. Решено было отказаться от стандартной дилерской модели и развивать бизнес в регионах по франчайзинговой схеме. Борис Нуралиев, глава компании 1С (программное обеспечение), согласен, что только таким способом можно наиболее эффективно и быстро организовать сеть продаж и обслуживания. «На наш взгляд, франчайзинг на сегодняшний день лучший способ обеспечить индустриальное качество в секторе услуг, – говорит он. – Экономический смысл франчайзинга состоит в сочетании эффективности, энергии и мобильности небольшого частного предприятия с мощностью раскрученной торговой марки, технологическими достижениями и гарантиями крупного поставщика. Только небольшие частные предприятия реально могут оказывать внимание конкретным нуждам каждого клиента». Прежде всего «Гарант» проанализировал результаты деятельности нескольких региональных партнеров, чтобы выяснить, почему продажи у одних идут лучше, а у других хуже. Выяснилось, что продажи в большинстве случаев организованы неправильно. Поскольку «Гарант» до сих пор делал акцент на качество продукта, многие партнеры компании считали достаточным информировать клиента о продукте только посредством рекламы в СМИ. Дальше, по их мнению, он должен был сам прийти в офис и купить лицензию. Выяснилось, что продажи лучше идут у компаний, предоставляющих клиенту возможность поработать с системой какое-то время, а уже потом принять решение, нужен ли ему данный продукт. Опыт самых продвинутых в плане эффективности партнеров показал, что при выборе справочной системы важную роль играет квалификация менеджера, вступающего в первый контакт с клиентом. Поэтому «Гарант» ввел жесткие требования, определяющие знания и навыки, необходимые сотрудникам отдела продаж (коммуникабельность, умение вести переговоры и презентовать преимущества системы конкретному клиенту, знание особенностей предлагаемого продукта и потребностей клиента). Компания создала развернутую систему обучения, в том числе разработала курс семинаров и тренингов, построила в Москве учебный центр. «В бизнес-школе уже прошли курс обучения более 100 менеджеров из партнерских организаций, – рассказывает директор по маркетингу компании «Гарант» Вадим Барон. – Нашей задачей было создать среду, в которой каждый сотрудник мог бы повышать свою квалификацию как на внешних программах, так и на внутренних семинарах и тренингах». Теперь необходимо было убедить партнеров следовать этой стратегии. Ознакомив их с новыми принципами деятельности, «Гарант» пообещал тем, кто готов играть по новым правилам, определенные преимущества, в том числе и ценовые. «Мы предоставили всем равные стартовые условия, но впоследствии начали

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

дифференцировать отношения с партнерами, чтобы поощрить наиболее успешных», – поясняет Сергей Выгинный, директор по работе с регионами компании «Гарант». Чтобы наиболее эффективно строить отношения с региональными фирмами, топ-менеджеры «Гаранта» изучили принципы построения франчайзинговых сетей в системе быстрого питания и принципы управления сетью автомобильных дилеров США. Многие рекомендации были внедрены. Сейчас правом принятия решения по развитию партнерской сети обладают свыше 30 менеджеров в головном офисе «Гаранта». До внедрения франчайзинга за работу с партнерами отвечали всего шесть менеджеров. «Когда мы берем человека в отдел по работе с регионами, мы предупреждаем, что его ждут нестандартные ситуации, что ему придется, опираясь на свод общих правил, каждый раз искать новое решение», – поясняет Сергей Выгинный. Разработанная «Гарантом» модель работы с партнерами включает оказание методической помощи, возможность коррекции сбытовых планов, разные финансовые условия (кредитование, например). В компетенции менеджеров по работе с регионами также находится регулирование вопросов взаимодействия партнеров на одной территории. Когда в одном регионе действуют два (и более) дистрибутора продукции «Гаранта», неизбежны столкновения интересов. «Если к нам обратится сотрудник, работавший у нашего партнера, и заявит, что хочет создать собственную компанию в том же регионе, мы, скорее всего, предложим ему переместиться в другой город, чтобы он не мешал своему бывшему работодателю», – утверждает Сергей Выгинный. Также «Гарант» контролирует постоянных клиентов, «закрепленных» за партнерами. Если такому клиенту что-то продаст другой франчайзи «Гаранта», к продавцу могут быть применены различные санкции. «Такая практика обеспечивает защиту инвестиций, которые сделали региональные директора в развитие своего бизнеса», – убежден Выгинный. В результате проведенной работы в регионах число клиентов «Гаранта», по данным компании, выросло в десять раз.

#### Вопросы по ситуации №2:

1. Какая модель принятия решения была применена в данном случае?
2. Какой стиль принятия решения описан в ситуации?
3. На этапе реализации управленческого решения какими средствами были минимизированы риски, связанные с «виной исполнителя»?
4. На этапе реализации управленческого решения какими средствами были минимизированы риски, связанные с «пороком решений организационного характера»?
5. При передаче принятого решения исполнителям какой метод подачи информации и мотивирования сотрудников был использован?

#### **Задание №3. Законспектируйте следующие статьи (скачать на сайте Киберленинки).**

1. Антонченко Н.Г. Направления совершенствования процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах // Казанский экономический вестник. - 2015. - №1.
1. Бархатов В.И., Плетнев Д.А., Биткулова З.С. К вопросу об идеологии, методологии и технологиях разработки управленческих решений в российских корпорациях // Вестник Челябинского государственного университета. - 2013. - №32.
2. Гладкова К.А. Факторы эффективности разработки и реализации управленческих решений // Экономическая среда. - 2016. - №2.
3. Харасова А.С., Блаженкова Н.М. Особенности технологии принятия

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

управленческих решений в предпринимательской деятельности // Российское предпринимательство. - 2014. - №20.

4. Ховаев С.Ю., Рыбак А.С. Особенности принятия управленческих решений в малом бизнесе // Российское предпринимательство. - 2017. - №20.

**Задание №4. Составьте терминологический словарь по дисциплине (не менее 30 терминов по темам курса).**

**Итоговый тест по дисциплине**

**1. Управленческое решение – это:**

- а) обязательная часть ежедневной работы менеджера;
- б) способ постоянного воздействия управляющей системы на управляемую (субъекта на объект управления);
- в) акт выбора альтернативы, выполняемый руководителем в пределах своих полномочий, направленный на достижение целей организации;
- г) центральное звено всей деятельности руководителя;
- д) верно все вышеперечисленное.

**2. Выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках его должностных полномочий и направленный на достижение целей организации, – это:**

- а) управленческая стратегия;
- б) управленческое решение;
- в) тактика;
- г) оптимальность решения;
- д) анализ ситуации.

**3. Принятие управленческого решения как одна из функций управления представляет собой:**

- а) выбор, альтернатива того, как и что планировать, организовывать, мотивировать, контролировать и т.д.;
- б) процесс выбора курса действий из двух или более альтернатив;
- в) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью;
- г) интегральную часть управления организацией любого рода;
- д) все вышеперечисленное верно.

**4. Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью, – это:**

- а) организационное решение;
- б) контроль;
- в) установление стандартов;
- г) исключение ошибок;
- д) исполнение решения.

**5. По принципам выработки решения делятся:**

- а) на запрограммированные и простые;
- б) на незапрограммированные и сложные;



СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

- в) на запрограммированные и незапрограммированные;
- г) на сложные и простые;
- д) на простые и незапрограммированные.

**6. Управленческие решения, принимаемые согласно определенной процедуре, правилам, – это:**

- а) незапрограммированные решения;
- б) запрограммированные решения;
- в) контролирующие решения;
- г) интуитивные решения;
- д) компромиссы.

**7. Согласно теории менеджмента к преимуществам группового подхода к принятию управленческих решений относят ...:**

- а) быстроту решения проблем;
- б) большую оригинальность и адаптивность решений;
- в) творческий характер решений;
- г) высокую способность к решению проблем.

**8. Для повторяющихся ситуаций типичны решения:**

- а) комплексные;
- б) индивидуальные;
- в) групповые;
- г) незапрограммированные;
- д) запрограммированные.

**9. Управленческие решения, которые принимаются в новой ситуации, когда появляются дополнительные факторы или изменяются старые, – это:**

- а) компромиссы;
- б) запрограммированные решения;
- в) незапрограммированные решения;
- г) интуитивные решения;
- д) контролирующие решения.

**10. Выбор управленческого решения, сделанный на основе ощущений того, что он правильный, – это:**

- а) интуитивное решение;
- б) решение, основанное на суждениях;
- в) рациональное решение;
- г) компромисс;
- д) запрограммированное решение.

**11. Выбор управленческого решения, сделанный на основе знаний и опыта, – это:**

- а) интуитивное решение;
- б) рациональное решение;
- в) компромисс;
- г) решение, основанное на суждениях;

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

д) запрограммированное решение.

**12. По формам принятия решения подразделяются:**

- а) на единоличные, коллегиальные, коллективные;
- б) на общие и частные;
- в) на стратегические и тактические;
- г) на единоличные и коллегиальные;
- д) на организационные.

**13. Коллегиальность принятия управленческого решения дает возможность организации:**

- а) повышать объективность принимаемых решений;
- б) повышать обоснованность принимаемых решений;
- в) успешно реализовывать принимаемые решения;
- г) замедлять принятие решений;
- д) все вышеперечисленное верно.

**14. Децентрализация – это:**

- а) предоставление высшему руководству фирмы или руководству подразделения полной власти;
- б) выработка коллективного решения на основе мнений руководителей разного уровня;
- в) передача права принятия решений низовому оперативно-хозяйственному звену;
- г) принятие решений большинством голосов;
- д) нет верного ответа.

**15. Управленческие решения, связанные с решением текущих целей и задач организации, – это:**

- а) стратегические решения;
- б) тактические решения;
- в) оперативные решения;
- г) алгоритмические решения;
- д) индивидуальные решения.

**16. Управленческие решения по сложности бывают:**

- а) простые и сверхсложные;
- б) сложные и упрощенные;
- в) простые и сложные;
- г) легкие и сложные;
- д) сверхсложные и простые.

**17. Решения, имеющие важные последствия и долговременный эффект:**

- а) стратегические;
- б) тактические;
- в) оперативные;
- г) консультативные;
- д) все перечисленное.

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

**18. Управленческие решения, ограничивающие возможность проявления инициативы со стороны подчиненных:**

- а) контурные, структурированные, алгоритмизированные;
- б) оптимальные, эффективные, рациональные;
- в) одноуровневые, многоуровневые;
- г) индивидуальные, групповые;
- д) все перечисленное.

**19. По решаемым задачам различают решения:**

- а) информативные и оперативные;
- б) организационные и незапрограммированные;
- в) оперативные и тактические;
- г) неотложные и будущие;
- д) информативные, организационные, оперативные.

**20. По методам решения проблем различают решения основанные:**

- а) на интуиции, суждении, методах рационального решения проблем;
- б) на невербальных и вербальных сигналах;
- в) на знании ситуации и на интуиции;
- г) на анализе информации и на игнорировании фактов;
- д) на суждении и на практических ситуациях.

**21. Управленческие решения по сроку действия последствий решения бывают:**

- а) долгосрочные и краткосрочные;
- б) среднесрочные и долгосрочные;
- в) краткосрочные и среднесрочные;
- г) долгосрочные, краткосрочные, среднесрочные;
- д) бессрочные.

**22. По частоте принятия решения бывают:**

- а) одноразовые и случайные;
- б) постоянные и редкие;
- в) временные и одноразовые;
- г) одноразовые и повторяющиеся;
- д) многократные и временные.

**23. Управленческие решения по масштабам воздействия подразделяются:**

- а) на комплексные и частные;
- б) на коллективные и личные;
- в) на коммерческие и некоммерческие;
- г) на общие и частные;
- д) на внутренние и внешние.

**24. Управленческое решение, принятое на основе объективного аналитического процесса, – это:**

- а) интуитивное решение;
- б) решение, основанное на суждениях;
- в) запрограммированное решение;

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

- г) компромисс;
- д) рациональное решение.

**25. Взятые в логической последовательности строго определенные управленческие средства, с помощью которых в управленческом процессе достигается принятие оптимального управленческого решения и обеспечивается эффективная его реализация, – это:**

- а) элемент управления;
- б) механизм управления принятия решения;
- в) критерий эффективности;
- г) организация воздействия;
- д) планирование.

**26. Этапом принятия рационального управленческого решения являются:**

- а) диагностика проблемы;
- б) формулировка ограничений и критериев для принятия решений;
- в) выявление альтернатив;
- г) оценка альтернатив и окончательный выбор;
- д) все перечисленное верно.

**27. Выберите верную последовательность этапов процесса принятия решения:**

- а) оценка альтернатив, выбор альтернативы, реализация решения диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решений, разработка вариантов решения, оценка результатов и обратная связь;
- б) диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решений, разработка вариантов решения, оценка альтернатив, выбор альтернативы, реализация решения, оценка результатов и обратная связь;
- в) разработка вариантов решения, диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решений, оценка альтернатив, выбор альтернативы, оценка результатов, обратная связь и реализация решения;
- г) оценка результатов, разработка вариантов решения, диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решений, оценка альтернатив, выбор альтернативы, реализация решения и обратная связь;
- д) диагностика проблемы, обратная связь, формулировка ограничений и критериев для принятия решений, разработка вариантов решения, оценка альтернатив, выбор альтернативы, реализация решения, оценка результатов.

**28. Этап подготовки управленческого решения, на котором происходит определение проблемы, стоящей перед организацией, – это:**

- а) этап анализа и диагностики;
- б) этап формирования цели;
- в) этап принятия решения;
- г) этап воздействия;
- д) этап реализации и оценки.

**29. Вопрос, на который необходимо ответить руководителю организации при выборе альтернативы (варианта) решения:**

- а) является ли альтернатива допустимой;

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

- б) является ли альтернатива удовлетворительной;
- в) является ли альтернатива оптимальной;
- г) какая из двух альтернатив лучше;
- д) все перечисленное верно.

**30. Дополнительной стадией в процессе принятия управленческого решения является:**

- а) стадия анализа состояния объекта управленческого решения;
- б) стадия оценки принятого решения и его корректировки;
- в) стадия выработки и принятия управленческого решения;
- г) стадия выбора исполнителя;
- д) стадия контроля исполнения решения.

**31. Ошибкой, характерной для стадии исследования имеющейся информации, является:**

- а) использование удобной информации вместо необходимой;
- б) предпочтение одного упрощенного объяснения нескольким частичным;
- в) принятие решения на основе первоначальной информации;
- г) технические;
- д) все перечисленное.

**32. Данные, касающиеся именно этой конкретной проблемы, человека, цели и периода времени, – это:**

- а) релевантная информация;
- б) информационный поток;
- в) субъективные данные;
- г) альтернативная информация;
- д) организационные сведения.

**33. Процесс принятия решений может осуществляться:**

- а) на заседаниях руководителей организации;
- б) в инновационных рабочих группах;
- в) в формальных группах;
- г) на собраниях трудовых коллективов;
- д) все вышеперечисленное.

**34. Элементы организации выполнения решения включают в себя:**

- а) разъяснение цели, групповые задания, доведение задач;
- б) инструктирование, изучение документов, мобилизация коллектива;
- в) повышение уровня мотивации, маневр кадрами, ресурсами, контроль;
- г) распределение задач, инструктирование, контроль, оценка результатов;
- д) все вышеназванное.

**35. К ограничениям в принятии управленческого решения относятся:**

- а) нехватка финансовых средств;
- б) отсутствие квалифицированных кадров;
- в) законодательные акты;
- г) высокая цена сырья;

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

д) все перечисленное.

**36. Модель проблемной ситуации с учетом вероятности наступления событий, оценки результативности каждого этапа и взаимосвязи событий представляет собой метод...:**

- а) мозгового штурма;
- б) многомерных матриц;
- в) синектики;
- г) дерево решений.

**37. Обязательным следствием этапа проверки выполнения управленческого решения должен быть процесс, связанный с...:**

- а) проведение корректировки деятельности организации;
- б) планированием реализации решений на будущий период;
- в) планированием будущего управленческого решения;
- г) организацией выполнения решения.

**38. В теории менеджмента решение, не зависящее от прошлого опыта, а основанное на объективном аналитическом процессе, является ...:**

- а) интуитивным;
- б) основанном на суждении;
- в) аналитическим;
- г) рациональным.

**39. Заключительным этапом фазы подготовки управленческого решения является ...:**

- а) разработка вариантов решения;
- б) выбор оптимального варианта решения;
- в) уяснение проблемы;
- г) постановка задачи.

**40. Согласно теории менеджмента к количественным методам принятия управленческих решений относят...:**

- а) метод Дельфи;
- б) анализ статистических рядов;
- в) факторное моделирование;
- г) экспертных оценок.

**4.2. Критерии оценивания устных ответов и письменных работ.**

#### Текущий контроль

Уровень	Уровень	Критерии оценивания отдельных видов работ обучающихся
---------	---------	---

СМК	Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

сформированности компетенции	освоения модулей дисциплины (оценка)	устный опрос	индивидуальные устные опросы	решение заданий в тестовой форме	выполнение практических заданий	дискуссия по вопросам для обсуждения, выносимым на практические (семинарские) занятия
Высокий	отлично	ответы на поставленные вопросы излагаются четко, логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений, делаются обоснованные выводы, демонстрируются глубокие знания базовых нормативных и правовых актов, соблюдаются нормы литературной речи.	ответы на поставленные вопросы по разделу (модулю) излагаются четко, логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений, делаются обоснованные выводы, демонстрируются глубокие знания базовых нормативных и правовых актов, соблюдаются нормы литературной речи.	Оценка «отлично» - 85–100% правильных ответов;	выставляется обучающемуся, чей результат анализа ситуации оказался наиболее всесторонним, чье решение или расчет оказался наиболее продуманным, логичным и предусматривающим большее количество альтернативных вариантов решений;	вопрос раскрыт полностью, точно обозначены основные понятия и характеристики в соответствии с нормативными и правовыми актами и теоретическим материалом.
Базовый	хорошо	ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно, материал излагается уверенно, демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер, соблюдаются	ответы на поставленные вопросы по разделу (модулю) излагаются систематизировано и последовательно, материал излагается уверенно, демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный	Оценка «хорошо» - 70–84% правильных ответов;	выставляется обучающемуся, использовавшему методику или инструмент анализа с незначительными нарушениями, чей расчет имеет незначительные погрешности;	вопрос раскрыт, однако нет полного описания всех необходимых элементов.

СМК		Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
	Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

		нормы литературной речи, обучающийся демонстрирует хороший уровень освоения материала.	й характер, соблюдаются нормы литературной речи, обучающийся демонстрирует хороший уровень освоения материала.			
Пороговые	удовлетворительно	допускаются нарушения в последовательности изложения ответов на поставленные вопросы, демонстрируются поверхностные знания вопроса, имеются затруднения с выводами, допускаются нарушения норм литературной речи.	допускаются нарушения в последовательности изложения ответов на поставленные по разделу (модулю) вопросы, демонстрируются поверхностные знания вопросов, изученных в данном разделе (модуле), имеются затруднения с выводами, допускаются нарушения норм литературной речи.	Оценка «удовлетворительно» - 55–69% правильных ответов;	выставляется каждому обучающемуся, чей расчет имеет нарушения, но в целом задание выполнено, анализ проведен поверхностно, в том числе с нарушением методики его проведения;	вопрос раскрыт не полно, присутствуют грубые ошибки, однако есть некоторое понимание раскрываемых понятий
Компетенции не сформированы	неудовлетворительно	материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине, имеются заметные нарушения норм литературной речи, обучающийся допускает существенны	материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по разделу (модулю) дисциплины, имеются заметные нарушения норм литературной речи, обучающийся	Оценка «неудовлетворительно» - 54% и менее правильных ответов;	выставляется каждому обучающемуся, если анализ проведен в нарушение методики его проведения, результаты не обоснованы, не сделаны выводы, расчет произведен с грубыми нарушения	ответ на вопрос отсутствует или в целом неверен.



СМК		Редакция 1	Шифр УМКД-24-01-2018
	Методические рекомендации к самостоятельной работе по дисциплине Б1.В.13. «Разработка управленческих решений» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Государственное и муниципальное управление»		

		е ошибки в ответах на вопросы, не ориентируется в понятийном аппарате.	допускает существенные ошибки в ответах на вопросы, не ориентируется в понятийном аппарате.		ми и не соответствует поставленной задаче.	
--	--	--	---	--	--	--



