

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Горно-Алтайский государственный университет»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

для обучающихся по освоению дисциплины: **Разработка управленческих решений**  
Уровень основной образовательной программы: **бакалавриат**  
Рекомендуется для направления подготовки **38.03.02 «Менеджмент»**  
профиль подготовки «Финансовый менеджмент»

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению  
подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (утвержден 12.01.2016 № 7)  
и учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»  
(профиль «Финансовый менеджмент»), утверждённого Учёным советом ГАГУ  
(от 05.02.2016, протокол №6).

Форма обучения: очная

Методические указания утверждены на заседании кафедры менеджмента, туризма и  
экономической теории 12.02.2016 года, протокол №7.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАДАНИЙ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа студентов включает подготовку к семинарским занятиям в соответствии с вопросами, представленными в рабочей программе, изучение рекомендованной основной и дополнительной литературы, а также выполнение заданий для самостоятельной работы студентов.

Цель заданий для самостоятельной работы – закрепить полученные знания в рамках отдельных тем по учебной дисциплине «Разработка управленческих решения», сформировать навыки принятия и реализации решений в условиях определенности, неопределенности и риска.

Самостоятельная работа это планируемая учебная и научная работа студентов, выполняемая по заданию преподавателя и под его методическим руководством, но без его непосредственного участия. Содержание самостоятельной работы студентов определяется концепцией учебной дисциплины, ее учебно-методическим обеспечением.

На первом занятии производится ознакомление студентов с формой занятий по изучаемому курсу, видах самостоятельной работы и о системе их оценки в баллах; осуществляется помощь студентам составить график самостоятельной работы с указанием конкретных сроков представления выполненной работы на проверку преподавателю.

Условно самостоятельную работу студентов можно разделить на обязательную и контролируруемую. Обязательная самостоятельная работа обеспечивают подготовку студента к текущим аудиторным занятиям. Результаты этой подготовки проявляются в активности студента на занятиях и качественном уровне сделанных докладов, рефератов, выполненных практических заданий, тестовых заданий и других форм текущего контроля.

Контролируемая самостоятельная работа направлена на углубление и закрепление знаний студента, развитие аналитических навыков по проблематике учебной дисциплины. Подведение итогов и оценка результатов таких форм самостоятельной работы осуществляется во время контактных часов с преподавателем. В ходе выполнения заданий студентом должны быть решены следующие задачи:

- углублённое знакомство с предметом исследования;
- овладение навыками работы с учебной литературой, законодательными и нормативными документами;
- выработка умения анализировать и обобщать теоретический и практический материал, использовать результаты анализа для подведения обоснованных выводов и принятия управленческих решений.

Прежде чем приступить к выполнению самостоятельной работы, студент должен ознакомиться с содержанием рабочей программы. Это необходимо для того, чтобы осмыслить суть предлагаемых работ и круг вопросов, которые предстоит освоить, а также определить место и значимость самостоятельных заданий в общей структуре программы курса «Разработка управленческих решений».

Результаты самостоятельной работы студентов должны быть оформлены в виде персонального портфолио студента, т.е. в форме папки документов, отражающих выполненную самостоятельную работу студента. При этом в портфолио должны быть включены:

- титульный лист (заполняется по единой форме, см. приложение 1)
- ответы на вопросы входного тестирования;
- выполненные задания самостоятельной работы
- список литературы, с которой работал студент при изучении курса;
- результаты научной работы студентов по данному курсу: подготовленные статьи на научных конференции и др.

Выполненные задания проверяются преподавателем и оцениваются в баллах.

Задания для самостоятельной работы выполняются студентом в письменном виде на стандартных листах формата А4.

Формы самостоятельной работы:

1. Подготовка к семинарскому занятию по проблемным вопросам, к деловым играм, тестированию или кейсам.
2. Эссе.
3. Выполнение практических заданий.
4. Решение задач.
5. Подготовка к промежуточному тестированию.

**Планы семинарских занятий**, их тематика, рекомендуемая литература, цель и задачи ее изучения сообщаются преподавателем на вводных занятиях и в рабочей программе по данной дисциплине.

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

1й – организационный;

2й - закрепление и углубление теоретических знаний.

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

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретает практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.

При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В начале занятия студенты под руководством преподавателя более глубоко осмысливают теоретические положения по теме занятия, раскрывают и объясняют основные положения публичного выступления. В процессе творческого обсуждения и дискуссии вырабатываются умения и навыки использовать приобретенные знания для различного рода ораторской деятельности.

Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику и тем самым проникнуть в творческую лабораторию автора.

Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных

знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

Важно развивать у студентов умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал.

Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования у студентов.

Преподаватель может рекомендовать студентам следующие основные формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы.

Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

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

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

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

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

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

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

Ввиду трудоемкости подготовки к семинару преподавателю следует предложить студентам алгоритм действий, рекомендовать еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме семинара, тщательно продумать свое устное выступление.

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Преподаватель следит, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускается и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом студент может обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание художественной литературы и искусства, факты и наблюдения современной жизни и т. д.

Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый. Преподавателю необходимо внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях студентов, улавливать недостатки и ошибки, корректировать их знания, и, если нужно, выступить в роли рефери. При этом обратить внимание на то, что еще не было сказано, или поддержать и развить интересную мысль, высказанную выступающим студентом.

В заключение преподаватель, как руководитель семинара, подводит итоги семинара. Он может (выборочно) проверить конспекты студентов и, если потребуется, внести в них исправления и дополнения.

**Доклад** – устное выступление студента на семинарском занятии по предложенной тематике на основе изучения дополнительной литературы.

Подготовка доклада включает в себя следующие этапы: подготовка списка литературы (если несколько источников), изучение источников (монографии, статьи, материалы круглых столов и др.), выписки из содержания работ (конспект). Полезно

составлять письменный план доклада, позволяющий сохранить логику, последовательность в выступлении. При подготовке доклада следует подумать о возможных вопросах со стороны слушателей и быть готовым на них ответить.

Доклад – устное выступление, поэтому не допустимо заменять его чтением текста. Можно пользоваться составленным планом, сделанными выписками (цитатами) в том случае, если требуется точная мысль автора или воспроизведения в памяти рассуждения автора.

Для доклада предоставляется время, обычно 10-15 минут. Иногда больше, иногда меньше, это зависит от темы и заинтересованности слушателей. В некоторых случаях (например, дискуссионный вопрос) планируется содокладчик. В конце доклада рекомендуется сделать краткие выводы, которые могли бы быть записаны всей группой.

Докладчик оценивается преподавателем по тому, как донесен до слушателей материал, объяснены сложные положения, каковы ответы на вопросы. Неподготовленный доклад оценивается как неподготовленность к семинару.

**Эссе** от французского "essai", англ. "essay", "assay" – попытка, проба, очерк; от латинского "exagium" – взвешивание. Создателем жанра эссе считается М.Монтень ("Опыты", 1580 г.). Это прозаическое сочинение – рассуждение небольшого объема со свободной композицией. Жанр критики и публицистики, свободная трактовка какой-либо проблемы. Эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный, беллетристический характер.

**Эссе студента – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.** Писать эссе чрезвычайно полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться. В некоторых случаях это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

### **Построение эссе**

Построение эссе – это ответ на вопрос или раскрытие темы, которое основано на классической системе доказательств.

### **Структура эссе.**

**Титульный лист** (заполняется по единой форме, см. приложение 2);

**Введение** – суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически;

На этом этапе очень важно правильно **сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.**

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?». Например, при работе над темой «Проблема формирования эффективной системы управления рисками» в качестве подтемы можно сформулировать следующий вопрос: «Какие риски характерны для хозяйствующих субъектов Республики Алтай в текущей рыночной ситуации?».

**Основная часть** – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

- Причина — следствие,
- Общее — особенное,
- Форма — содержание,
- Часть — целое,
- Постоянство — изменчивость.

В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

Хорошо проверенный (и для большинства — совершенно необходимый) способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается сделать (и ответить на вопрос, хорош ли замысел). Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

**Заключение** - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение (импликацию) исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

#### **Структура аппарата доказательств, необходимых для написания эссе**

Доказательство - это совокупность логических приемов обоснования истинности какого-либо суждения с помощью других истинных и связанных с ним суждений. Оно связано с убеждением, но не тождественно ему: аргументация или доказательство должны основываться на данных науки и общественно-исторической практики, убеждения же могут быть основаны на предрассудках, неосведомленности людей в вопросах экономики и политики, видимости доказательности. Другими словами, доказательство или

аргументация - это рассуждение, использующее факты, истинные суждения, научные данные и убеждающее нас в истинности того, о чем идет речь.

Структура любого доказательства включает в себя три составляющие: тезис, аргументы и выводы или оценочные суждения.

**Тезис**— это положение (суждение), которое требуется доказать. **Аргументы** — это категории, которыми пользуются при доказательстве истинности тезиса. **Вывод** — это мнение, основанное на анализе фактов. **Оценочные суждения** — это мнения, основанные на наших убеждениях, верованиях или взглядах. **Аргументы** обычно делятся на следующие группы:

**Удостоверенные факты** — фактический материал (или статистические данные). Факты — это питательная среда для выяснения тенденций, а на их основании - законов в различных областях знаний, поэтому мы часто иллюстрируем действие законов на основе фактических данных.

**Определения** в процессе аргументации используются как описание понятий, связанных с тезисом.

**Законы** науки и ранее доказанные теоремы тоже могут использоваться как аргументы доказательства.

#### **Виды связей в доказательстве**

Для того чтобы расположить тезисы и аргументы в логической последовательности, необходимо знать способы их взаимосвязи. Связь предполагает взаимодействие тезиса и аргумента и может быть прямой, косвенной и разделительной. Прямое доказательство — доказательство, при котором истинность тезиса непосредственно обосновывается аргументом. Например: мы не должны идти на занятия, так как сегодня воскресенье. Метод прямого доказательства можно применять, используя технику индукции, дедукции, аналогии и причинно-следственных связей.

Индукция — процесс, в результате которого мы приходим к выводам, базирующимся на фактах. Мы движемся в своих рассуждениях от частного к общему, от предположения к утверждению. Общее правило индукции гласит: чем больше фактов, тем убедительнее аргументация.

Дедукция — процесс рассуждения от общего к частному, в котором вывод обычно строится с опорой на две предпосылки, одна из которых носит более общий характер. Например, *все люди, ставящие перед собой ясные цели и сохраняющие присутствие духа во время критических ситуаций, являются великими лидерами. По свидетельству многочисленных современников, такими качествами обладал А. Линкольн - один из самых ярких лидеров в истории Америки.*

Аналогия - способ рассуждений, построенный на сравнении. Аналогия предполагает, что если объекты А и Б схожи по нескольким направлениям, то они должны иметь одинаковые свойства. Необходимо помнить о некоторых особенностях данного вида аргументации: направления сравнения должны касаться наиболее значительных черт двух сравниваемых объектов, иначе можно прийти к совершенно абсурдному выводу.

Причинно-следственная аргументация - аргументация с помощью объяснения причин того или иного явления (очень часто явлений, находящихся во взаимозависимости).

#### **Требования к фактическим данным и другим источникам**

При написании эссе чрезвычайно важно то, как используются эмпирические данные и другие источники (особенно качество чтения). Все (фактические) данные соотносятся с конкретным временем и местом, поэтому прежде, чем их использовать, необходимо убедиться в том, что они соответствуют необходимому для исследований времени и месту. Соответствующая спецификация данных по времени и месту — один из способов, который может предотвратить чрезмерное обобщение, результатом которого может, например, стать предположение о том, что все страны по некоторым важным

аспектам одинаковы (если вы так полагаете, тогда это должно быть доказано, а не быть голословным утверждением). Всегда можно избежать чрезмерного обобщения, если помнить, что в рамках эссе используемые данные являются иллюстративным материалом, а не заключительным актом, т.е. они подтверждают аргументы и рассуждения и свидетельствуют о том, что автор умеет использовать данные должным образом. Нельзя забывать также, что данные, касающиеся спорных вопросов, всегда подвергаются сомнению. От автора не ждут определенного или окончательного ответа. Необходимо понять сущность фактического материала, связанного с этим вопросом (соответствующие индикаторы? насколько надежны данные для построения таких индикаторов? к какому заключению можно прийти на основании имеющихся данных и индикаторов относительно причин и следствий? и т.д.), и продемонстрировать это в эссе. Нельзя ссылаться на работы, которые автор эссе не читал сам.

### **Как подготовить и написать эссе?**

Качество любого эссе зависит от трех взаимосвязанных составляющих, таких как:

- исходный материал, который будет использован (конспекты прочитанной литературы, лекций, записи результатов дискуссий, собственные соображения и накопленный опыт по данной проблеме);
- качество обработки имеющегося исходного материала (его организация, аргументация и доводы);
- аргументация (насколько точно она соотносится с поднятыми в эссе проблемами).

Процесс написания эссе можно разбить на несколько стадий: обдумывание — планирование — написание — проверка — правка.

**Планирование** — определение цели, основных идей, источников информации, сроков окончания и представления работы.

**Цель** должна определять действия. **Идеи**, как и цели, могут быть конкретными и общими, более абстрактными. Мысли, чувства, взгляды и представления могут быть выражены в форме аналогий, ассоциации, предположений, рассуждений, суждений, аргументов, доводов и т.д.

Аналогии — выявление идеи и создание представлений, связь элементов значений.

Ассоциации — отражение взаимосвязей предметов и явлений действительности в форме закономерной связи между нервно — психическими явлениями (в ответ на тот или иной словесный стимул выдать «первую пришедшую в голову» реакцию).

Предположения — утверждение, не подтвержденное никакими доказательствами.

Рассуждения — формулировка и доказательство мнений.

Аргументация - ряд связанных между собой суждений, которые высказываются для того, чтобы убедить читателя (слушателя) в верности (истинности) тезиса, точки зрения, позиции.

Суждение — фраза или предложение, для которого имеет смысл вопрос: истинно или ложно?

Доводы — обоснование того, что заключение верно абсолютно или с какой-либо долей вероятности. В качестве доводов используются факты, ссылки на авторитеты, заведомо истинные суждения (законы, аксиомы и т.п.), доказательства (прямые, косвенные, «от противного», «методом исключения») и т.д.

Перечень, который получится в результате перечисления идей, поможет определить, какие из них нуждаются в особенной аргументации. Источники. Тема эссе подскажет, где искать нужный материал. Обычно пользуются библиотекой, Интернет-ресурсами, словарями, справочниками. Пересмотр означает редактирование текста с ориентацией на качество и эффективность. Качество текста складывается из четырех основных компонентов: ясности мысли, внятности, грамотности и корректности.



Мысль - это содержание написанного. Необходимо четко и ясно формулировать идеи, которые хотите выразить, в противном случае вам не удастся донести эти идеи и сведения до окружающих.

Внятность — это доступность текста для понимания. Легче всего ее можно достичь, пользуясь логично и последовательно тщательно выбранными словами, фразами и взаимосвязанными абзацами, раскрывающими тему.

Грамотность отражает соблюдение норм грамматики и правописания. Если в чем-то сомневаетесь, загляните в учебник, справьтесь в словаре или руководстве по стилистике или дайте прочитать написанное человеку, чья манера писать вам нравится.

Корректность — это стиль написанного. Стиль определяется жанром, структурой работы, целями, которые ставит перед собой пишущий, читателями, к которым он обращается.

**Метод case-study или метод конкретных ситуаций** (от английского case – случай, ситуация) – метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (решение кейсов). Метод конкретных ситуаций (метод case-study) относится к неигровым имитационным активным методам обучения.

Непосредственная цель метода case-study – совместными усилиями группы студентов проанализировать ситуацию — case, возникающую при конкретном положении дел, и выработать практическое решение; окончание процесса – оценка предложенных алгоритмов и выбор лучшего в контексте поставленной проблемы.

#### **Виды анализа кейсов и решаемые задачи**

Анализ кейсов представляет собой процесс решения значительного числа частных задач, что предполагает постоянное присутствие в этом процессе генерации идей. Остановимся на характеристике основных видов анализа, которые получили наиболее широкое распространение и оказывают существенное воздействие на развитие метода case-study.

Проблемный анализ основывается на понятии «проблема». По сути дела проблемный анализ предполагает осознание сущности, специфики той или иной проблемы и путей ее разрешения. Технология проблемного анализа предполагает аналитическую работу с классификацией проблем по следующим направлениям:

- определение формулировки проблемы, как неудовлетворенной общественной потребности;
- пространственно-временная констатация проблемы, которая предполагает определение пространственных и временных границ проблемы;
- выяснение типа, характера проблемы, ее основных системных характеристик (структуры, функций и т.д.);
- выявление закономерностей развития проблемы, ее последствий;
- диагностика принципиальной разрешимости проблемы;
- определение ресурсов, которые необходимы для разрешения проблемы;
- выработка организационно-управленческих технологий разрешения проблемы;
- разрешение проблемы.

Причинно-следственный анализ основывается на причинности; ее основными понятиями выступают «причина» и «следствие», которые описывают связь между явлениями. Технология причинно-следственного анализа включает в себя следующие шаги:

- формулировка объекта и предмета исследования;
- определение некоторых исходных событий как возможной причины и возможного следствия, объясняющих объект и предмет исследования;
- установление наличия причинно-следственной связи, определение причины и следствия;
- диагностика типа причинно-следственной связи, установление ее характера;

- выяснение места данной причинно-следственной связи в структуре причинно-следственной цепи;
- объяснение причинностью изучаемых явлений и процессов.

Прагматический (праксеологический) анализ предполагает осмысление того или иного объекта, процесса, явления с точки зрения более эффективного использования в практической жизни. Основными понятиями прагматического анализа выступают «эффективность» — достижение высокого результата минимальными ресурсами; «результативность» — способность достигать поставленную цель; «оценка» — величина, характеризующая то или иное явление с точки зрения эффективности и результативности. Прагматический анализ осуществляется в несколько этапов:

- осмысление объекта или процесса с точки зрения его функций;
- определение результативности системы;
- выявление тех функций, выполнение которых не удовлетворяет запросы к системе, анализ эффективности функционирования системы;
- структурный анализ системы, выявление ее структурных проблем, причин неэффективности;
- изучение возможностей системы, ее потенциала, неиспользованных резервов;
- выработка предложений по повышению эффективности системы.

Аксиологический анализ предполагает анализ того или иного объекта, процесса, явления в системе ценностей. Необходимость этого анализа обусловлена тем, что общество характеризуется значительной ценностной дифференциацией. Ценности представителей разных социальных групп различаются между собой. Поэтому довольно часто в демократическом обществе возникает проблема согласования ценностей, ценностного партнерства, без которого невозможно нормальное взаимодействие людей. Методика аксиологического анализа еще не сложилась. Можно предложить следующую его схему:

- выявление множества оцениваемых объектов;
- определение критериев и системы оценивания;
- формирование группы экспертов;
- проведение аксиологической экспертизы;
- получение системы оценок объектов;
- выработка рекомендаций по совершенствованию оцененных объектов.

Ситуационный анализ имеет особое значение при использовании метода case-study. Данный вид анализа основывается на совокупности приемов и методов осмысления ситуации, ее структуры, определяющих ее факторов, тенденций развития и т.п. Ситуационный анализ основывается на термине «ситуация», который является достаточно многозначным. Не смотря на многообразие понимания ситуации, можно выделить то общее, что свойственно различным концептуальным подходам. Прежде всего следует отметить, что ситуация является результатом социальных изменений, она вытекает из предыдущей ситуации и втекает в последующую ситуацию, т.е. она процессуальная. Удачность выбора ситуации определяется степенью ее соответствия изучаемому знанию, а также наличием в ней нестандартности, некоторой интриги, что придает ей интересность, побуждает исследовательскую мотивацию.

Прогностический анализ предполагает не разработку, а использование моделей будущего и путей его достижения. По сути дела, этот анализ сводится к прогностической диагностике, выяснению степени соответствия анализируемого явления или процесса будущему. Он включает в себя два вида анализа: нормативный прогностический анализ, когда задается будущее состояние системы и определяются способы достижения будущего, и поисковый прогностический анализ, при котором посредством построения трендовых моделей определяется ситуация будущего.

Рекомендательный анализ ориентирован на выработку рекомендаций относительно поведения действующих лиц в некоторой ситуации. Рекомендательный анализ играет

особую роль в системе взаимодействия исследователя и практика. Он обеспечивает внедрение результатов исследования в жизнь. Основной проблемой этого анализа является проблема взаимодействия и общности языка исследователя и практика–управленца. Исследователь должен не только разрешить проблему теоретически, но и выработать рекомендации для совершенствования деятельности управленца, изложив их в категориях понятного управленцу языка. От прагматического анализа рекомендательный анализ отличается тем, что предполагает выработку вариантов поведения в некоторой ситуации.

Программно-целевой анализ представляет собой дальнейшее развитие рекомендательного анализа в аспекте выработки программы достижения определенной цели. Он сосредотачивается на разработке подробной модели достижения будущего.

Исходя из описанных выше методов анализа кейсов и общей характеристики задач, решаемых в процессе реализации метода case-study, можно сформулировать основные рекомендации по их решению.

Решение кейсов рекомендуется проводить в 5 этапов:

Первый этап – знакомство с ситуацией, ее особенностями.

Второй этап – выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.

Третий этап – предложение концепций или тем для «мозгового штурма».

Четвертый этап – анализ последствий принятия того или иного решения.

Пятый этап – решение кейса – предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения.

Использование метода case-study как технологии профессионально-ориентированного обучения представляет собой сложный процесс, плохо поддающийся алгоритмизации. Формально можно выделить следующие этапы:

- ознакомление студентов с текстом кейса;
- анализ кейса;
- организация обсуждения кейса, дискуссии, презентации;
- оценивание участников дискуссии;
- подведение итогов дискуссии.

Ознакомление студентов с текстом кейса и последующий анализ кейса чаще всего осуществляются за несколько дней до его обсуждения и реализуются как самостоятельная работа студентов; при этом время, отводимое на подготовку, определяется видом кейса, его объемом и сложностью.

Общая схема работы с кейсом на данном этапе 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 факты и понятия, необходимые для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи; следующим этапом является выбор метода исследования.

Обсуждение небольших кейсов может вкрапываться в учебный процесс и студенты могут знакомиться с ними непосредственно на занятиях. Принципиально важным в этом случае является то, чтобы часть теоретического курса, на которой базируется кейс, была бы прочитана и проработана студентами.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если студенты 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. Прикиньте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Общее правило работы с кейсами – нельзя использовать информацию, которая находится «за рамками». Например, если студент прочитал в газете статью о той самой компании, проблемы которой описаны в задании, факты из нее брать запрещено, поскольку менеджер, принимающий решение, а моделируется ситуация, когда студент находится на его месте, обладает только той информацией, которая представлена в задании. Иногда, наоборот, студенту может быть предоставлена возможность добавить факты из конкретной рыночной ситуации, существовавшей в рассматриваемый период времени. В таких случаях во внимание должна приниматься эрудиция студента и степень владения материалом.

## ГЛОССАРИЙ КУРСА

**Активизирующие решения** – решения, направленные на активизацию деятельности персонала организации.

**Альтернатива** – выбор одного из двух или нескольких возможных решений.

**Альтернативный вариант решения** – один из нескольких вариантов решения, соответствующий установленным критериям выбора.

**Анализ** – разложение целого на элементы и последующее установление взаимосвязей между ними с целью повышения качества прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного управления реализацией управленческого решения по развитию объекта.

**Безальтернативное решение** – решение, которое принимается в стандартных ситуациях, имеющих только один выход.

**Бинарное решение** – решение, связанное с высокой степенью связанной с ним неопределенности, в которой представлены две диаметрально противоположные альтернативы.

**Вероятность риска** – количественная оценка возможности наступления рискованного события.

**Вероятность события** – мера объективной возможности наступления события.

**Виды хозяйственных и финансовых рисков** – риски в области хозяйственной и финансовой деятельности, которые относятся к категории чистых или спекулятивных.

**Выполнение решения** – практическая реализация исполнителем принятого решения.

**Выявление проблемы** – анализ ситуации с целью определения проблемы и обоснования необходимости ее решения.

**Глобальная цель управления** – максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека, коллектива, общества.

**Деловые игры** – метод имитации выработки и принятия управленческих решений в различных ситуациях путем игры по заданным правилам группы людей.

**Дерево решений** – графическое отображение визуального сравнения и выбора альтернатив, результаты которых могут оказать существенное влияние на последующие действия.

**Дефляционный риск** – риск реальных потерь, связанных со снижением уровня цен.

**Диверсификация** – процесс распределения инвестируемого капитала между объектами различных сфер деятельности, не являющихся родственными по отношению друг к другу.

**Достаточность информации** – минимально полный объем информации, позволяющий ЛПР принять обоснованное управленческое решение.

**Достоверность информации** – процент реальных сведений от общего объема информации.

**Единоличное решение** – решение по тактическим вопросам, которое принимается менеджером.

**Импульсивное решение** – недостаточно обоснованное и надежное решение, которое принимается спонтанно.

**Имущественный риск** – вероятность потери имущества предпринимателя (материальных ресурсов, недвижимости и т.д.) по различным причинам.

**Инертное решение** – результат осторожного поиска с преобладанием контрольных и уточняющих действий.

**Инновационное решение** – предусматривает некоторое нововведение, связанное с формированием и реализацией ранее неизвестной альтернативы.

**Интуитивное решение** – решение в условиях ограничения времени (в оперативном управлении), основанное на убежденности лица, принимающего решение, что его выбор правильный.

**Инфляционный риск** – реальные потери, связанные с ростом уровня цен при росте инфляции.

**Качество информации для разработки управленческого решения** – степень соответствия совокупность сведений о внутреннем и внешнем состоянии управляемого объекта предъявляемым требованиям, необходимым для оценки ситуации и разработки управленческих решений.

**Качество решения** – степень эффективности достижения цели объекта управления.

**Качество управленческого решения** – совокупность параметров решения, удовлетворяющих запросы конкретных потребителей и обеспечивающих его реализацию.

**Классификация решений** – разделение решений на группы по определенным признакам.

**Коллегиальное решение** – решение по перспективным вопросам, в разработке которого участвует совещательный орган: коллегия, совет директоров, производственное совещание.

**Коммерческий риск** – представляет вероятность возникновения потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности предпринимателя.

**Контроль** – функция менеджмента по обеспечению выполнения управленческого решения.

**Критерии оценки эффективности** – совокупность требований, предъявляемых к соотношению затрат и результатов выполнения некоторой задачи.

**Критерий** – общепринятая в организации норма, с которой можно соотнести альтернативные варианты решений.

**Критерий оптимальности** – показатель, выражающий предельную меру экономического эффекта принимаемого управленческого решения для сравнительно оценки возможных альтернатив и выбор наилучшей.

**Лицо, принимающее решение** – основное звено процесса принятия решения, являющееся субъектом управления и наделенное правом принятия решений.

**Метод «Дельфи»** - метод комплексного анализа альтернативных управленческих решений, основанный на их генерации в процессе «мозговой атаки», проводимых высококвалифицированных в данной области специалистов с применением экспертных методов, отбора наиболее рационального для данной ситуации решения.

**Метод экстраполяции** – метод, основанный на прогнозировании поведения или развития объекта в будущем по тенденциям (трендам) его поведения в прошлом.

**Многоальтернативное решение** – решение, принимаемое на основе критериев ограничения и желательных характеристик, ранжированных по степени их относительной ценности.

**Мотивация** – функция менеджмента, процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения целей фирмы и личных целей.

**Неопределенность информации** – неполнота или недостоверность информации об условиях реализации решения.

**Непрограммируемое решение** – решение, для которого определение критерия оптимальности (целевой функции) в явном виде затруднено.

**Ограничения** – область допустимых значений.

**Оптимальное решение** – наилучшее с точки зрения заданного критерия оптимальности и определенных ограничений.

**Оптимизация решений** – процесс выбора соотношений множества факторов, определяющих максимально эффективный результат.

**Организационное решение** – выбор альтернатив организационного воздействия, направленного на достижение целей организации.

**Организующие УР** – решения, направленные на решение организационных проблем функционирования компании.

**Осторожное решение** – результат сверхкритичной оценки менеджером всех альтернативных вариантов решения.

**Параметры качества управленческого решения** – совокупность характеристик, удовлетворяющих потребителя решения, к которым относятся: показатель энтропии, степень риска вложения инвестиций, вероятность реализации решения, степень адекватности выбранной модели.

**Параметры обеспечения качества управленческих решений** – характеристики состава показателей качества управленческого решения.

**Планирующие УР** – решения, определяющие параметры для стратегического и тактического планирования деятельности компании.

**Предпринимательский риск** – объективная экономическая категория, отражающая вероятность неуспеха (успеха) предпринимательской деятельности при выборе альтернативного управленческого решения.

**Проблема** – существенная разница между действительным и желаемым состоянием объекта управления.

**Прогнозирование** – система научных исследований качественного и количественного характера, направленных на выяснение тенденций и перспектив дальнейшего развития тех или иных объектов.

**Программируемое решение** – решение, использующее известные методы и модели оптимального управления объектом.

**Ранжирование** – определение важности, весомости, ранга факторов (проблем) по их актуальности, эффективности, масштабности, степени риска.

**Рациональное решение** – решение, основанное на аналитических методах обоснования и оптимизации.

**Репрезентативность выборки** – представительность выборки данных, достаточных для обоснования решения.

**Решение** – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям, например, полное бездействие, разработка какого-либо действия или выбор действия из набора альтернатив и его реализация.

**Решение в условиях неопределенности** – выбор альтернативы, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов.

**Решение в условиях определенности** – выбор альтернативы, когда в точности известны варианты каждого из вариантов.

**Решение коллективное** – решение на длительный период, разрабатываемое при широком участии коллектива организации (подразделения).

**Решение, основанное на суждении** – решение, принимаемое с использованием знаний, опыта прошлого и здравого смысла, с учетом поправок на сегодняшний день.

**Риск** – вероятность получения положительного или отрицательного результата в процессе реализации решения.

**Риск для инвестиционного портфеля** – вероятность снижения доходности ценных бумаг, находящихся в собственности инвестора, прямых финансовых потерь или упущенной выгоды.

**Риск ликвидности** – вероятность потери при реализации ценных бумаг или других товаров из-за изменения оценки их качества и потребительской стоимости.

**Сетевое планирование и управление** – графический метод управления процессами создания (проектирования) любых систем.

**Сетевой график** – полная графическая модель комплекса работ, направленных на выполнение единого задания, в которой определяется их последовательность и логическая взаимосвязь.

**Ситуация** – реальное положение дел относительно провозглашенной цели.

**Снижение риска** – уменьшение вероятности возникновения потерь или размера возможного ущерба.

**Социальное решение** – решение в области стратегии социального развития общества (коллектива) и охраны окружающей среды.

**Спекулятивный риск** – характеризует вероятность наступления положительного или отрицательного результата реализации решения.

**Стандартное решение** – наиболее распространенный тип решений, конечным результатом которого является однозначный выбор.

**Степень риска** – вероятность наступления случая потерь, а также размер возможного ущерба.

**Управленческое решение** – это решение, принимаемое в социальной сфере и направленное на стратегическое планирование, управление управленческой деятельностью, управление человеческими ресурсами, управление производственной и обслуживающей деятельностью, формирование системы управления компании, управленческое консультирование, коммуникации с внешней средой.

**Управленческое решение** – это творческое, волевое действие субъекта управления на основе знания объективных законов функционирования управляемой системы и анализа информации о ее функционировании, состоящее в выборе цели, программы и способов деятельности коллектива по разрешению проблемы или изменению цели.

**Уравновешенное решение** – решение менеджера внимательно и критически относящегося к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке.

**Финансовый риск** – вероятность потерь финансовых ресурсов или капитала.

**Чистый риск** – характеризует вероятность получения отрицательного или нулевого результата реализации управленческого решения.

**Экономико-математическое моделирование** – описание экономических процессов математическими методами с целью экспериментальной проверки параметров, процессов и взаимодействия элементов объекта, экономии ресурсов и повышения качества управленческих решений.

**Координирующие УР** – необходимы для согласования изменяющихся условий внешней и внутренней среды для обеспечения возможной гармонизации в деятельности компании.

**Контролирующие УР** – направлены на обеспечение своевременного выполнения производственных планов и намеченных рубежей развития.

**Информирующие УР** – направлены на упорядочение информационного поля для работников компании и предоставления им необходимой информации.

**Ситуационные УР** – это решения, направленные на восстановление нарушенного запланированного хода деятельности компании.

**Инициативные УР** – это творческий вклад руководителя в деятельность компании в рамках данных ему полномочий.

**Однотипные УР** – решения, имеющие однотипную предметную область.

**Разнотипные УР** – решения, имеющие разные для компании базы управляемых параметров.

**Стратегические УР** – разрабатываются на длительный срок (5-10 лет) с охватом ключевых элементов компании (персонал, структура, производство и т.д.).

**Тактические УР** – решения, принимаемые на срок 1-3 года для части ключевых элементов компании.

**Оперативные УР** – решения, принимаемые при возникновении ситуаций (или возможности их возникновения), мешающих реализации тактических УР.

**Технологии РУР** – это искусство, мастерство и умение руководителя осуществлять управленческое решение на персонал для достижения общих и ключевых целей организации.

**Процессорные технологии** – инструментарий для достижения целевых технологий.

**Целевые технологии** – технологии, ориентированные на достижение целей.

**Инициативно-целевая технология** – технология, основанная на выдаче заданий без указания средств и методов их выполнения и рассчитанная на инициативного и профессионального исполнителя.

**Программно-целевая технология** – технология, основанная на выдаче для исполнителя заданий (средств, задач) с указанием средств, методов и времени их выполнения, установлении сроков внешнего и внутреннего контроля промежуточных результатов выполнения задания.

**Регламентная технология** – технология, основанная на выдаче для исполнителя заданий (целей и задач) с указанием средств и возможных ограничений, рекомендуемых методов и ориентировочного времени их исполнения.

**Технология управления по результатам** – технология, основанная на приоритете конечных результатов над планированием и прогнозированием. Основной функцией руководителя в данной технологии является координация действий и решений в зависимости от полученного результата.

**Технология управления на базе потребностей и интересов** – технология, основанная на приоритете межличностных отношений над другими средствами и методами для формирования взаимодействия между работниками, участвующими в реализации поставленной цели.

**Технология управления путем постоянных проверок и указаний** – технология, основанная на приоритете контроля и жесткого управления персоналом над другими средствами и методами для формирования взаимодействия между работниками, участвующими в реализации цели.

**Управление в исключительных случаях** – технология, основанная на приоритете профессионализма исполнителей или отработанной и хорошо выполнимой производственной технологии над другими средствами и методами для успешного выполнения порученных или выбранных заданий.

**Технология управления на базе «искусственного интеллекта»** – эта технология, основанная на приоритете отработанной практики, статистики и современных экономико-математических методов, реализованных в виде базы знаний или баз данных с применением современных информационных компьютерных технологий.

**Технология управления на базе активизации деятельности персонала** – технология, ориентированная на приоритете стимулов и поощрений для работника над другими средствами и методами для успешного выполнения порученных или выбранных заданий.

**Функционально-стоимостной анализ** – это метод системного исследования функций объектов управления, направленный на обеспечение необходимых потребительских свойств управления и оптимальных затрат на их реализацию на всех этапах жизненного цикла.

**Статистические методы РУР** – основаны на использовании информации о прошлом опыте.

**Метод конференции идей** – основан на стимулировании процесса мышления на уровне сознания.





Оформление титульного листа портфолио  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Горно-Алтайский государственный университет»  
Экономико-юридический факультет  
Кафедра менеджмента, туризма и экономической теории**

**Портфолио**  
по курсу Разработка управленческих решений

Выполнила: Серова  
И.О., студентка 815 гр.  
Проверила:  
декан ЭЮФ, к.э.н.,  
доцент Ю.Г. Газукина

Оформление титульного листа эссе  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Горно-Алтайский государственный университет»**  
Экономико-юридический факультет  
Кафедра менеджмента, туризма и экономической теории

**Эссе**  
по курсу Разработка управленческих решений

на тему: \_\_\_\_\_

Выполнила: Серова  
И.О., студентка 815 гр.  
Проверила:  
декан ЭЮФ, к.э.н.,  
доцент Ю.Г. Газукина

### Литература:

1. Ворожейкина Т.Е. Как написать хорошее эссе. Web: <http://www.msses.ru/study/how-to-write-good-essay.html>
2. Галактионова Т.Г. От самопознания к самореализации. Персонал-технология образовательной деятельности - СПб: Институт специальной педагогики и психологии. - 1999 г.
3. Долгоруков А.М. Метод case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения. - Web: [http://www.vshu.ru/lections.php?tab\\_id=3&a=info&id=2600](http://www.vshu.ru/lections.php?tab_id=3&a=info&id=2600)
4. Забродина Н.П. Что такое эссе по экономике//Экономика в школе. - 2000.- №1.
5. Лутохина М.А. Эссе по экономике. // Экономика для школьников.-2002.- №2, Спб: РГПУ им. Герцена.
6. Методические рекомендации по написанию реферата. Web: <http://www.hse.spb.ru/edu/recommendations/method-referat-2005.phtml>.
7. Методические указания по написанию эссе. Web: <http://www.hse.spb.ru/edu/recommendations/essay-2005.phtml>.
8. Написание эссе при поступлении в американский ВУЗ. Web: <http://us4u.by.ru/ed12.shtml>
9. Простые слова. Конкурс эссе. Пособие для участников конкурса. - МОО "Достижения молодых" - Junior Achievement Russia - М., 2002.
10. Советы по написанию эссе. Web: [www.begin.ru/db2/doc.html](http://www.begin.ru/db2/doc.html)
11. Федосюк М., Хамракулова Х. Эссе//Экономика в школе.-2000.-№1.